

PENGARUH PARTISIPASI, MOTIVASI DAN PELIMPAHAN WEWENANG  
DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
( *Studi Empiris Pada Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah di Kabupaten Rembang* )

TESIS

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



Diajukan oleh :

Nama : Soetrisno

NIM : C4C007020

PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS DIPONEGORO

JUNI 2010

Tesis Berjudul

**PENGARUH PARTISIPASI, MOTIVASI DAN PELIMPAHAN WEWENANG  
DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL**  
( *Studi Empiris Pada Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah di Kabupaten Rembang* )

Yang dipersiapkan dan disusun oleh  
**Soetrisno**

**C4C007020**

Telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada Tanggal 11 Juni 2010

Dan telah memenuhi syarat untuk diterima

**Susunan Tim Penguji**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

**Anis Chariri, SE, M. Com, PhD, Ak**

**Dr.Jaka Isgiyarta, Msi, Ak**

**Anggota Tim Penguji**

**Penguji I**

**Penguji II**

**Dr.Abdul Rohman,M.Si,AK**

**Dra.Zulaikha, M.Si,AK**

**Penguji III**

**Drs.Daljono, M.Si,AK**

Semarang, Juni 2010

Program Pascasarjana Universitas Diponegoro

Program Studi Magister Akuntansi

**Ketua Program**

**Dr.Abdul Rohman,M.Si,AK**

**NIP.199601081992021.001**

## **PERNYATAAN KEASLIAN TESIS**

Saya, yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Soetrisno

NIM : C4C007020

Program Studi : Program Pascasarjana Magister Akuntansi

Menyatakan dengan sebenarnya, bahwa tesis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, kecuali kutipan –kutipan dan ringkasan-ringkasan yang semuanya telah saya jelaskan sumbernya.

Apabila di kemudian hari terbukti tesis ini hasil jiplakan, melanggar norma dan kaidah-kaidah akademik, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang , Juni 2010

Yang membuat pernyataan,

SOETRISNO

NIM. C4C007020

## ABSTRAKSI

Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh partisipasi, motivasi, pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Permasalahan umum dalam penelitian ini adalah kurangnya partisipasi staf, kurangnya perhatian pimpinan kepada staf dan kurang maksimalnya pelimpahan wewenang kepada staf dalam penyusunan anggaran sehingga mempengaruhi kinerja manajerial.

Populasi penelitian ini adalah para pengguna anggaran pejabat eselon III dan eselon IV pada Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah dengan jumlah kuesioner kembali 119 responden. Analisis regresi berganda dengan perangkat lunak Statistical Product and Service Solution (SPSS) yang digunakan untuk menganalisis data. Variabel dalam penelitian ini adalah variabel bebas; partisipasi penyusunan anggaran (X1), motivasi (X2), dan pelimpahan wewenang (X3), dan variabel terikat kinerja manajerial. Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan pengujian instrumen yang meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji normalitas uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, kemudian dilakukan uji hipotesis dengan uji simultan (uji F) dan uji parsial (uji t).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran dan pelimpahan wewenang berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial dengan hasil sedang, sedangkan variabel motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial ditunjukkan perhitungan hasil pengujian statistik bahwa nilai koefisien regresi variabel motivasi adalah 0,039. Nilai ini tidak signifikan pada tingkat signifikansi 0,05 dengan *p value* 0,306.

**Kata kunci : Partisipasi penyusunan anggaran, motivasi, pelimpahan wewenang, kinerja manajerial.**

## ABSTRACT

This aim of this research to test the effect participation, motivation, and authority what overflows in compilation of budget to performance managerial. Common problems in this research is lack of participation of its the staff, attention of leader to staff and less maximum of authority what overflows to staff in compilation of budget causing influences performance managerial.

The Population of This research is the echelon officer budget consumers III and echelon IV at on duty area and The Institute of Technical of Area with number of questionnaires returns 119 respondents. Doubled regression analysis Statistical Product and Service Solution ( SPSS) applied data analysis to. Variable in this research is independent; participation of compilation of budget ( X1), motivation ( X2), and authority what overflows ( X3), and dependent variables performance managerial hypothesis testing, done testing of instrument covering validity test, reliability test, classic assumption test, multicollinearity test, normality test, heteroscedasticity test, then is done hypothesis test with test F and test t.

The Result showed that the indicates participation in compilation of budget and authority what overflows have a positive and significant performance managerial with medium result, while variable is motivating not to have an effect on significant to performance managerial is shown by calculation result of statistical testing that motivation variable regression coefficient value is 0,039. This value significant doesn't at level significant 0,05 with p value 0,306.

**Keyword : participation of compilation of Budget, motivation, authority what overflows, performance managerial.**

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala karunia, rahmat dan ridho yang telah dilimpahkan-Nya. Kepada penulis hingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul ” Pengaruh Partisipasi, Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (*Studi Empiris Pada Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah di Kabupaten Rembang*)”. Maksud dari penyusunan tesis ini adalah untuk memenuhi dan melengkapi dari persyaratan-persyaratan guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Akuntansi pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang

Penulis menyadari bahwa baik dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi usulan penelitian tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahan dari semua pihak untuk perbaikan usulan penelitian tesis ini.

Selama studi dalam penyusunan tesis ini, penulis telah memperoleh bantuan, bimbingan, dan pengarahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Bupati Kabupaten Rembang yang telah memberikan ijin belajar penulis di Universitas Diponegoro Semarang .
2. Bapak Dr. Abdul Rohman, Msi, Akt, selaku Ketua Program Magister Akuntansi Universitas Diponegoro Semarang .

3. Segenap pengelola Program Magister Akuntansi Universitas Diponegoro Semarang
4. Bapak Anis Chariri,SE,M.Com. Ph.D,Akt, selaku Dosen Pembimbing I yang telah bersedia meluangkan waktu, pikiran dan perhatian kepada penulis hingga selesainya tesis ini.
5. Bapak Dr. Jaka Isgiyarta,Msi, Akt, selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan arahan dan petunjuk dalam penulisan tesis ini.
6. Seluruh Dosen Pengajar yang telah memberikan bekal ilmu yang tak ternilai harganya dan telah membantu kelancaran studi di Program Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro Semarang.
7. Seluruh staf administrasi di Program Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro Semarang yang telah membantu kelancaran studi penulis selama ini.
8. Teman-temanku di kelas khusus STAR-SDP semua yang tidak penulis sebut satu per satu yang telah memberikan segala bantuan hingga terselesaikan tesis ini.
9. Istriku dan anakku tercinta ( Hj. Karyananingsih,Spt dan Mohammad Taufiqurrohman Wahib) yang senantiasa memberikan semangat dan dorongan yang sangat besar bagi penulis untuk menyelesaikan studi.
10. Keluarga Bapak H.Mohammad Karjan dan Ibu Hj.Lasmi, untuk kasih sayang dan doanya yang tak pernah putus.
11. Keluarga Bapak H. Salamun Alm dan Ibu Hj. Panimah Alm, atas kasih sayang dan doa tulusnya.

12. Seluruh pejabat struktural eselon III dan eselon IV pada Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Rembang atas kesediannya sebagai respon dalam penulisan tesis ini .

Akhirnya semoga Allah SWT senantiasa memberikan karunia, limpahan rahmat dan hidayah-Nya atas semua kebaikan yang telah diberikan kepada penulis, dan penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan pihak-pihak yang bersangkutan.

Semarang , Juni 2010

SOETRISNO

NIM. C4C007020

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>i</b>
<b>SURAT PERNYATAAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR ABSTRAKSI .....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>v-vii</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian.....	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Manfaat Penelitian .....	9
1.5. Sistematika Penulisan .....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS .....</b>	<b>12</b>
2.1 . Telaah Teori.....	12
2.1.1 . Grand Theory: Konsep Motivasi Kerja Teori Harapan ( <i>Expectancy Theory</i> ) .....	12
2.1.2. Teori Penetapan Tujuan ( <i>Goal-Setting</i> ).....	14
2.1.3. Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	15
2.1.4. Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial.....	17
2.1.5. Anggaran, Penganggaran, fungsi, dan manfaat Anggaran.....	18
2.1.6. Motivasi.....	26
2.1.7. Pelimpahan Wewenang.....	27
2.2. Telaah Hasil Penelitian Sebelumnya.....	28
2.2.1. Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial.....	28
2.2.2. Motivasi dan Kinerja Manajerial.....	29
2.2.3. Pelimpahan Wewenang dan Kinerja Manajerial.....	30

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	31
2.4. Pengembangan Hipótesis Penelitian .....	33

**BAB III METODE PENELITIAN.....38**

3.1. Desain Penelitian, Jenis, dan Metode Pengumpulan Data.....	38
3.2. Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	39
3.3. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel .....	40
3.4. Instrumen Penelitian.....	44
3.5. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	46
3.6. Teknik Analisis.....	46
3.6.1. Analisis Data.....	46
3.6.1.1. Uji Asumsi Klasik.....	46
3.6.1.2. Uji Statistik Deskriptif.....	48
3.6.2. Uji Hipótesis.....	48

**BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....50**

4.1. Data Penelitian.....	50
4.1.1. Gambaran Umum Responden .....	50
4.1.2. Uji Kualitas Data.....	52
4.1.3. Deskripsi Variabel Penelitian.....	54
4.1.3.1. Partisipasi.....	55
4.1.3.2. Motivasi.....	56
4.1.3.3. Pelimpahan Wewenang.....	57
4.1.3.4. Kinerja Manajerial.....	57
4.1.4. Tabulasi Silang.....	58
4.2. Hasil Penelitian.....	61
4.1.1 Uji Asumís Klasik .....	61
4.2.2. Analisis Regresi Berganda.....	67
4.3. Pembahasan.....	72
4.3.1. Pengaruh Partisipasi terhadap Kinerja Manajerial .....	74

4.3.2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Manajerial.....	74
4.3.3. Pengaruh Pelimpahan Wewenang terhadap Kinerja Manajerial.....	75
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>77</b>
5.1. Kesimpulan .....	77
5.2. Implikasi .....	78
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>80</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>85</b>

## DAFTAR TABEL

<b>1.1. HASIL PENELITIAN TERDAHULU .....</b>	<b>31</b>
<b>4.1. DEMOGRAFI RESPONDEN .....</b>	<b>51</b>
<b>4.2. HASIL UJI VALIDITAS INSTRUMEN .....</b>	<b>53</b>
<b>4.3. HASIL UJI REALIBILITAS .....</b>	<b>54</b>
<b>4.4. TANGGAPAN RESPONDEN.....</b>	<b>55</b>
<b>4.5. HUBUNGAN PARTISIPASI DENGAN KINERJA MANAJERIAL.....</b>	<b>59</b>
<b>4.6. HUBUNGAN MOTIVASI DENGAN KINERJA MANAJERIAL.....</b>	<b>60</b>
<b>4.7. HUBUNGAN PELIMPAHAN WEWENANG DENGAN KINERJA MANAJERIAL.....</b>	<b>61</b>
<b>4.8. HASIL UJI NORMALITAS .....</b>	<b>62</b>
<b>4.9. HASIL UJI MULTIKOLINIERITAS.....</b>	<b>65</b>
<b>4.10. HASIL UJI GLESJER .....</b>	<b>67</b>
<b>4.11. HASIL UJI KOEFISIEN DETERMINASI.....</b>	<b>68</b>
<b>4.12. HASIL UJI SIMULTAN ( UJI F ).....</b>	<b>69</b>
<b>4.13. HASIL UJI PARSIAL ( UJI t ) .....</b>	<b>71</b>
<b>4.14. RINGKASAN HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS .....</b>	<b>72</b>

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 2.2 Kerangka Pikir Penelitian.....</b>	<b>33</b>
<b>Gambar 4.1 Grafik Histogram.....</b>	<b>63</b>
<b>Gambar 4.2 Grafik Normal.....</b>	<b>64</b>
<b>Gambar 4.3 Grafik Scatterplot.....</b>	<b>66</b>

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Hasil Kuesioner – Jawaban Responden .....	85
Lampiran 2. Keluaran SPSS Profil Responden .....	112
Lampiran 3. Uji Validitas dan Reabilitas .....	114
Lampiran 4. Keluaran SPSS uji statistik deskriptif .....	127
Lampiran 5. Keluaran SPSS uji asumsi klasik .....	147
Lampiran 6. Keluaran SPSS uji regresi ( uji F dan uji t ).....	150

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Anggaran merupakan salah satu komponen penting dalam perencanaan perusahaan, yang berisikan rencana kegiatan dimasa datang dan mengindikasikan kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut ( Hansen & Mowen,2000). Penganggaran merupakan suatu proses yang cukup rumit pada organisasi sektor publik, termasuk diantaranya pemerintah daerah. Hal tersebut berbeda dengan penganggaran pada sektor swasta.

Pada sektor swasta anggaran merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, namun sebaliknya pada sektor publik anggaran justru harus diinformasikan kepada publik untuk dikritik dan didiskusikan untuk mendapat masukan. Anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program –program yang dibiayai dari uang publik ( Mardiasmo, 2005; 61). Penganggaran sektor publik terkait dalam proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap –tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter.

Mardiasmo, (2005) menyatakan bahwa tahap penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang telah disusun. Anggaran merupakan *manajerial plan of action* untuk memfasilitasi tercapainya tujuan organisasi. Anggaran sektor publik mempunyai beberapa fungsi utama, yaitu sebagai alat perencanaan, alat pengendalian, alat kebijakan fiskal, alat politik, alat koordinasi dan

komunikasi, alat penilaian kinerja, alat motivasi, dan alat penciptaan ruang publik (Haryanto dkk, 2007: 87).

Hofstede (1968) dalam Marani dan Supomo (2003) menyatakan bahwa penggunaan anggaran dapat dipergunakan sebagai alat untuk mendelegasikan wewenang atasan kepada bawahan. Penggunaan anggaran itu sendiri akan memunculkan berbagai dimensi perilaku aktivitas orang dalam hal pengendalian, evaluasi kinerja, dan koordinasi. Penggunaan anggaran dapat dilaksanakan dengan baik apabila anggaran yang ditetapkan terjadi kesesuaian terhadap pelimpahan wewenang atasan kepada bawahan. Penggunaan anggaran akan sesuai dengan sasaran apabila proses penyusunan anggaran yang dibuat sesuai dengan kebutuhan bawahan.

Hansen dan Mowen (2000) menjelaskan bahwa proses penyusunan anggaran memotivasi manajer untuk mengembangkan arah bagi organisasi, meramalkan kesulitan, dan mengembangkan kebijakan masa depan, disisi lain bahwa proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, karena anggaran mempunyai kemungkinan dampak fungsional dan disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Milani, 1975), sedangkan cara untuk mencegah terjadinya dampak disfungsional anggaran, bawahan harus diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran (Argyris 1952).

Brownell (1982a) mengatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses dimana individu, yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan target anggaran.

Hasil penelitian dilakukan oleh Govindarajan (1986), Brownell dan McInnes (1986), Indriantoro (1993) dalam Supomo (1998) menemukan adanya pengaruh positif partisipasi dalam proses penyusunan anggaran yang merupakan pendekatan manajerial terhadap perilaku dan kinerja manajerial

Adanya berbagai hasil penelitian yang berbeda hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, menimbulkan banyak perdebatan para peneliti, sehingga menarik minat para peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut terhadap hubungan tersebut diantaranya; (Argyris, 1952; Milani, 1975; Kenis, 1979; Brownell, 1981, 1982b, Brownell dan McInnes, 1986; dan Birnberg dkk, 1990). Hasil yang diperoleh dari penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial tidak dapat disimpulkan secara pasti. Berbeda menurut Milani (1975), Brownell dan Hirst (1986), hasil penelitiannya menyatakan hubungan yang tidak signifikan.

Variabel individual yang mengungkapkan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial merupakan variabel penelitian yang digunakan oleh peneliti-peneliti sebelumnya antara lain; hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dipengaruhi oleh sifat individu *locus of control* (Brownell, 1981, 1982b), Motivasi (Brownell dan McInnes, 1986; Mia, 1988), dan sikap terhadap pekerjaan dan perusahaan (Millani, 1975; Mia, 1988). Sedangkan Variabel organisasional akan dihadapkan pada kondisi ketidakpastian lingkungan dimasa yang akan datang, dimana untuk mengantisipasi ketidakpastian lingkungan tersebut. Dalam struktur organisasi yang terdesentralisasi para manajer diberikan wewenang dan tanggungjawab yang lebih besar dalam pengambilan

keputusan dan melakukan kegiatan daripada dalam struktur organisasi yang tersentralisasi.

Galbraith (1973) menjelaskan struktur organisasi yang terdesentralisasi diperlukan pada kondisi administratif, tugas dan tanggung jawab yang semakin kompleks, yang selanjutnya memerlukan pendistribusian otoritas pada manajemen yang lebih rendah. Pelimpahan wewenang desentralisasi diperlukan karena dalam struktur yang terdesentralisasi para manajer/bawahan diberikan wewenang dan tanggung jawab lebih besar dalam pengambilan keputusan. Menurut Miah dan Mia (1996) desentralisasi adalah seberapa jauh manajer yang lebih tinggi mengizinkan manajer dibawahnya untuk mengambil keputusan secara independen. Hal ini didukung dengan penelitiannya Gul dkk (1995), bahwa partisipasi anggaran terhadap kinerja akan berpengaruh positif dalam organisasi yang pelimpahan wewenangnya bersifat desentralisasi. Riyanto (1996) dalam Marani dan Supomo(2003) menemukan desentralisasi tidak dapat mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Tanggung jawab dalam pendelegasian dari top manajemen ke level manajemen yang lebih rendah akan membawa konsekwensi semakin besar tanggung jawab manajer yang lebih rendah terhadap pelaksanaan keputusan yang dibuat.

Gitosudarsono dan Sudita(1997) dalam Marani dan Supomo(2003) mengatakan bahwa proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan,tujuan dan imbalan, sedangkan Mitchell (1982) menjelaskan motivasi merupakan derajat sampai sejauhmana individu ingin dan berusaha dalam mengerjakan suatu pekerjaan dengan baik dan upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi akan dikondisikan oleh upaya untuk memenuhi kebutuhan

individual Robbin (1996). Menurut Mia (1988) dalam proses penyusunan anggaran mungkin akan lebih efektif pada kondisi karyawan mempunyai motivasi yang tinggi, dan sebaliknya. Pengaruh motivasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial banyak dilakukan oleh penelitian-penelitian terdahulu, dan hasilnya ada hubungan yang positif ( Kennis, 1979; Merchant, 1981; serta Brownell dan mcInnes,1986). Hasil Penelitian Mia (1988) menunjukkan pengaruh positif motivasi terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan survei pendahuluan diperoleh informasi bahwa permasalahan yang ada di lembaga sektor publik yaitu pada dinas daerah dan lembaga teknis daerah Kabupaten Rembang adalah sebagai berikut :

1. Kurangnya partisipasi staf dalam penyusunan anggaran sehingga hasil yang diharapkan tidak maksimal.
2. Pengalokasian anggaran yang diterima tidak sesuai dengan perencanaan, disebabkan terbatasnya kemampuan anggaran yang tersedia untuk pembiayaan, kurangnya perhatian pemerintah daerah terhadap kebutuhan satuan kerja perangkat daerah ( SKPD) yang diperlukan untuk kepentingan publik, masih adanya kepentingan politik akibatnya anggaran yang direncanakan untuk kepentingan dinas daerah dan lembaga teknis daerah kurang maksimal sehingga pelayanan SKPD untuk kepentingan publik tidak maksimal.
3. Kurangnya perhatian pimpinan yang mendorong *middle management* sehingga untuk memenuhi tujuan organisasi kurang maksimal yaitu tidak adanya penghargaan dan sanksi yang tegas pimpinan terhadap bawahannya, masih lemahnya peraturan-peraturan birokrasi yang mengatur tentang pegawai sehingga tujuan organisasi tidak tercapai.

4. Kurang maksimalnya pelimpahan wewenang terhadap *middle management* sehingga mengurangi ruang gerak *middle management* lebih kreatif, inovatif dan aktif dalam pemilihan dan pemindahan staf sesuai dengan kemampuan atau *skill staff*, adanya pengalokasian anggaran dan keputusan *top management* yang tidak sesuai dengan kebutuhan sehingga kurang memberikan hasil dan manfaat untuk organisasi.

Penelitian ini difokuskan pada permasalahan diatas yang belum teratasi, karena dapat mempengaruhi kinerja pada Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Hasil penelitian dengan sampel pada perusahaan yang berorientasi mencari keuntungan kemungkinan akan menunjukkan hasil yang berbeda jika diterapkan pada sektor publik (Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah) yang berorientasi tidak mencari keuntungan.

Pada prinsipnya Penyusunan anggaran yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah berpedoman pada Peraturan Menteri Dalam Negeri No.13 Tahun 2006, di mana dalam penyusunan rencana keuangan tahunan dilakukan secara terintegrasi untuk seluruh jenis belanja guna melaksanakan kegiatan pemerintahan yang didasarkan pada prinsip pencapaian efisiensi alokasi dana. Penyusunan APBD terpadu selaras dengan penyusunan anggaran yang berorientasi pada anggaran berbasis kinerja atau prestasi kerja. Dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri No.30 / 2007 tentang ” Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2008” Menyebutkan bahwa langkah-langkah yang harus dilakukan oleh pemerintah daerah dalalam penyusunan APBD yaitu; (1) penyusunan kebijakan umum APBD (KUA), (2) penyusunan prioritas dan plafon anggaran sementara (PPAS), (3) penyusunan dan penyampaian surat edaran kepala daerah tentang

pedoman penyusunan RKA-SKPD kepada seluruh SKPD, (4) penyusunan rancangan peraturan daerah tentang APBD, (5) penyusunan rancangan peraturan daerah tentang penjabaran APBD, (6) penyampaian rancangan peraturan daerah tentang APBD dan peraturan kepala daerah tentang penjabaran APBD.

Pedoman penyusunan anggaran tersebut harus dilaksanakan oleh pemerintah daerah dan dilaksanakan oleh seluruh dinas daerah dan lembaga teknis daerah. Dalam penelitian ini terdapat penyusunan anggaran di dinas daerah dan lembaga teknis daerah sebagian masih ketergantungan pada keputusan top manajemen, kurangnya pelimpahan wewenang kepada *middle management* yang secara langsung berhubungan dengan teknik lapangan, sehingga anggaran untuk kegiatan yang direncanakan tidak sesuai dengan target yang diharapkan, berkurangnya motivasi kerja dan berakibat berkurangnya kinerja manajerial terhadap tujuan organisasi. Kinerja manajerial yang dimaksud disini adalah kinerja pada pejabat eselon III dan IV Pemerintah Kabupaten Rembang karena pejabat eselon III dan IV tersebut yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran yang berarti mereka yang banyak dilibatkan perencanaan dan pelaksanaan penyusunan anggaran, menggunakan dan melaporkan realisasi anggaran atau sebagai pelaksana anggaran pemerintah daerah, yang menjadikan keberhasilan dan tidak seorang pimpinan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab memimpin dinas.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka untuk memperjelas objek yang diteliti, penelitian ini membatasi beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

- a. Apakah partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
- b. Apakah motivasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
- c. Apakah pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?

## **1.1. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah, penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut:

- a. Menganalisis pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
- b. Menganalisis pengaruh motivasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
- c. Menganalisis pengaruh pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

## **1.2. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Bagi pemerintah daerah, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial, khususnya dalam penyusunan anggaran di tingkat SKPD, yang pada akhirnya diharapkan akan membantu terwujudnya *good government* dan *good governance*.
- b. Bagi akademisi, memberikan kontribusi pengembangan literatur akuntansi sektor publik di Indonesia terutama sistem pengendalian manajemen di sektor publik. Selain itu penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi dan mendorong dilakukannya penelitian-penelitian akuntansi sektor publik. Hasil penelitian ini juga diharapkan akan dapat memberikan sumbangan bagi penelitian berikutnya.

## **1.3. Sistematika Penulisan**

Dalam penelitian ini, sistematika pembahasan terdiri atas lima bab. Masing-masing uraian secara garis besar dapat dijelaskan sebagai berikut :

Bab I tentang pendahuluan yang berisikan: pertama, latar belakang masalah yang berisikan tentang permasalahan penelitian dan mengapa masalah itu penting dan perlu diteliti. Kedua, rumusan masalah yaitu rumusan secara kongkrit tentang masalah yang ada. Ketiga, tujuan penelitian di mana dalam bagian ini mengungkapkan hasil yang ingin dicapai melalui proses penelitian. Keempat, manfaat penelitian di mana pada bagian ini mengungkapkan pihak atau orang yang akan memperoleh manfaat dan bentuk manfaat dari hasil penelitian. Dan kelima, sistematika penulisan.

Bab dua tentang tinjauan pustaka yang berisikan: pertama, telaah teoritis yang memuat uraian yang sistematis, runtut, dan rasional tentang teori dasar yang relevan dan fakta dari hasil penelitian sebelumnya. Kedua, kerangka konseptual di mana kerangka konseptual disintesis, diabstraksi, dan dieksplorasi dari berbagai teori atau pemikiran ilmiah, yang mencerminkan paradigma sekaligus tuntutan untuk memecahkan masalah penelitian dan untuk merumuskan hipotesisnya. Ketiga, hipotesis penelitian yang merupakan proposisi keilmuan yang dilandasi oleh kerangka konseptual penelitian. Hipotesis ini merupakan jawaban sementara terhadap permasalahan penelitian dan diuji kebenarannya melalui pengolahan data statistik.

Bab tiga tentang metode penelitian yang berisikan: pertama, desain penelitian, jenis, dan metode pengumpulan data yang mengungkapkan jenis penelitian yang dilakukan dan cara pengumpulan data. Kedua, populasi dan sampling penelitian yang berisikan penjelasan populasi subyek penelitian, sampel penelitian, besar sampel minimal yang memenuhi kelayakan pengujian statistik, dan teknik pengambilan sampel. Ketiga, variabel penelitian dan definisi variabel penelitian yang berisikan identifikasi variabel yang diteliti, kemudian memuat batasan dan pengukuran masing-masing variabel. Keempat, instrumen penelitian yang berisikan tentang macam spesifikasi instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data. Kelima, lokasi dan waktu penelitian yang memuat lokasi penelitian dan periode penelitian yang diambil datanya. Keenam, teknik analisis yang menguraikan tentang cara pengujian yang digunakan dalam menganalisis data.

Bab empat tentang hasil penelitian dan pembahasan yang berisikan: pertama, data penelitian, kedua hasil penelitian, dan yang ketiga pembahasan.

Bab lima tentang kesimpulan dan saran yang berisikan: pertama, kesimpulan dan kedua, implikasi, dan yang ketiga adalah keterbatasan dan saran.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

#### **2.1. Telaah Teori**

##### **2.1.1. *Grand Theory: Konsep Motivasi Kerja Teori Harapan (Expectancy Theory)***

Menurut Surya Dharma (2005) Ketiga teori motivasi yang paling banyak memberikan kontribusinya terhadap falsafah manajemen kinerja adalah yang berkenaan tujuan (*goals*), dorongan (*Reinforcement*) dan harapan (*Expectancy*). Teori harapan sebagaimana yang dikembangkan oleh Vroom (1964) dalam Surya Dharma (2005) menyatakan bahwa agar dapat meningkatkan motivasi untuk menunjukkan kinerja tinggi, karyawan harus:

1. Merasa mampu mengubah perilaku mereka.
2. Merasa yakin bahwa perubahan perilaku mereka dapat menghasilkan imbalan.
3. Memberikan nilai imbalan yang memadai sehingga membawa perubahan perilaku.

Teori harapan juga dikemukakan oleh Victor H. Vroom dalam Hasibuan (1996) yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Berapa besar ia yakin perusahaan akan memberikan pemuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu.

Hasibuan (1996) menyatakan teori harapan (*Expectancy*), adalah suatu kesempatan yang diberikan akan terjadi karena perilaku. Harapan nol menunjukkan

bahwa tidak ada kemungkinan sesuatu hasil akan muncul sesudah perilaku atau tindakan tertentu dilakukan. Harapan positif satu menunjukkan kepastian bahwa hasil tertentu akan muncul mengikuti suatu tindakan atau perilaku yang telah dilakukan. Sedangkan Wibowo (2007) menjelaskan kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Motivasi akan tinggi sampai tingkat di mana penghargaan yang diterima seorang individu atas kinerja yang tinggi memenuhi kebutuhan-kebutuhan dominan yang konsisten dengan tujuan-tujuan individual (Robbins, 2001).

Konsisten dengan teori harapan, usaha harus ditingkatkan ketika karyawan melihat bahwa penghargaan diberikan berdasarkan kriteria kinerja. Kinerja karyawan adalah sebuah fungsi ( $f$ ) dari interaksi kemampuan ( $A$ ) dan motivasi ( $M$ ); yaitu kinerja =  $f(A \times M)$ , apabila salah satu dari keduanya tidak memadai, kinerja akan dipengaruhi secara negative. Jadi, selain motivasi, kemampuan (berupa kecerdasan dan ketrampilan) seorang individu harus mempertimbangkan ketika menjelaskan dan memprediksi kinerja karyawan dengan akurat. Tetapi, ternyata masih ada factor lagi yaitu peluang untuk bekerja (*opportunity to perform, O*), sehingga terbentuk fungsi kinerja =  $f(A \times M \times O)$ . Menurut Robbin (1996). Meskipun seorang individu bersedia dan mampu, mungkin ada rintangan-rintangan yang menghalangi kinerja. Jadi teori harapan (*Expectancy*) dapat merubah perilaku individu agar lebih baik, sehingga dalam proses penganggaran mempengaruhi harapan atas *outcome* yang akan diterima.

### 2.1.2. Teori Penetapan Tujuan ( *Goal-Setting* )

Menurut Wibowo ( 2007) Tujuan adalah sebagai apa diharapkan untuk dicapai oleh suatu organisasi, fungsi, departemen, dan individu dalam suatu periode waktu tertentu. Arti pentingnya menetapkan tujuan adalah sebagai proses manajemen yang memastikan bahwa setiap pekerja individual tahu peran apa yang harus mereka lakukan dan hasil apa yang mereka capai untuk memaksimumkan kontribusinya pada keseluruhan bisnis. Setiap pekerja tahu apa sebenarnya harapan manajer kepada mereka. Pengertian *goal setting* yang dikemukakan Davis (1981) dalam Sekaran(1992) adalah manajemen penetapan sasaran atau tujuan untuk keberhasilan mencapai kinerja ( *performance* ) . hal ini dapat dijelaskan bahwa penerapan penetapan tujuan yang efektif membutuhkan tiga langkah yaitu: menjelaskan arti dan maksud penetapan target tersebut, kedua menetapkan target yang jelas, dan yang ketiga memberi umpan balik terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan.Locke (1998) mengemukakan bahwa maksud-maksud untuk bekerja ke arah suatu tujuan merupakan sumber utama dari motivasi kerja. Cascio (1987) dalam Sekaran (1992) menyatakan bahwa pengarahannya terhadap suatu tujuan menjadi dasar *goal setting*.

Menurut Gibson dkk. (1985) dalam Sekaran (1992), *goal setting* adalah proses yang melibatkan atasan dan bawahan secara bersama-sama dalam penentuan atau penetapan sasaran atau tujuan-tujuan kerja yang akan dilaksanakan. Sasaran atau target bisa ditambah dengan memberi penjelasan atau informasi kepada tenaga kerja bagaimana mengerjakan tugas tersebut, serta mengapa sasaran atau tujuan tersebut penting dilaksanakan. Teori penetapan tujuan (*goal setting*) yang dikembangkan oleh

Locke (1968) menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Dari pendapat para ahli diatas dapat serta untuk *goal setting* dengan kesimpulan bahwa penetapan target berorientasi hasil. Manajemen yang berorientasi ini dianggap lebih baik karena lebih menekankan pencapaian hasil,kesempatan sehingga memberi manajemen mengarah pada tenaga kerja supaya mengerti bagaimana bekerja, hubungan komunikasi antara atasan dan bawahan dapat terbina lebih baik karena hubungan tersebut sebagai interaksi yang memberi tugas dengan pelaksana.Secara umum pengertian *goal setting* itu adalah penetapan sasaran atau target yang akan dicapai tenaga kerja. Teori *goal setting* dapat dijelaskan bahwa keterlibatan manajer dalam proses penganggaran mempengaruhi harapan atas *outcome* yang akan diterima.

### 2.1.3 Partisipasi Penyusunan Anggaran

Wiryono dan Raharjo (2007) mengatakan Partisipasi adalah keterlibatan individu yang bersifat mental dan emosional dalam situasi kelompok bagi pencapaian tujuan bersama dan berbagi tanggungjawab bersama. Partisipasi yang diberikan oleh individu bukan hanya aktivitas fisik tetapi juga sisi psikologis, yaitu seberapa besar pengaruh yang dianggap memiliki seseorang dalam pengambilan keputusan. Seseorang yang terlibat dalam pengambilan keputusan akan termotivasi dalam situasi kelompok karena diberi kesempatan untuk mewujudkan inisiatif dan daya kreatifitas. Partisipasi anggaran juga akan memotivasi level lebih rendah sehingga bersedia menerima dan mencapai target serta skema pengendalian. Partisipasi dalam proses penganggaran merupakan pendekatan yang efektif untuk meningkatkan motivasi manajer. Dengan tingkat partisipasi yang tinggi cenderung

mendorong manajer untuk lebih aktif didalam memahami anggaran (Antony dan Govindarajan, 1995), dan manajer akan memiliki pemahaman yang baik dalam menghadapi kesulitan pada saat pelaksanaan anggaran. Anggaran yang efektif berhasil harus melibatkan bawahan dalam tanggungjawab pengendalian biaya untuk membuat estimasi anggaran.

Menurut Schiff dan Lewin (1970) anggaran memiliki dua peran; *Pertama*, sebagai perencanaan, yaitu bahwa anggaran tersebut berisi tentang ringkasan rencana-rencana keuangan organisasi dimasa yang akan datang. *Kedua*, sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial. Kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi bawahan memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan tersebut (Argyris (1992). Beberapa peneliti menyimpulkan bahwa partisipasi manjer dalam penentuan anggaran mendorong para menejer untuk mengidentifikasi tujuan, menerima anggaran secara penuh, dan melaksanakannya untuk mencapai target tersebut.

Menurut Argyris (1952) dalam Marani dan Supomo (2003) bahwa kontribusi tersebar dari kegiatan penganggaran terjadi apabila bawahan diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam kegiatan penyusunan anggaran. Partisipasi Manajer dalam penyusunan anggaran mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran dan melaksanakannya untuk mencapai target anggaran pada setiap pusat pertanggungjawaban.

Brownell (1982a) menjelaskan bahwa partisipasi manajer dalam proses penyusunan anggaran merupakan proses dimana para manajer dinilai kinerjanya dan akan memperoleh penghargaan berdasarkan target anggaran yang dicapai. Menurut

Milani (1975) tingkat keterlibatan dan pengaruh manajer dalam proses penyusunan anggaran merupakan kondisi yang membedakan antara anggaran partisipatif dan anggaran non-partisipatif. Mia (1988) menyimpulkan bahwa sistem anggaran ( partisipati atau non-partisipatif) yang sesuai dengan sikap dan motivasi yang dimiliki anggota organisasi menentukan baik buruknya suatu organisasi.

Menurut Garisson & Noreen dalam Budisantoso (2000) anggaran partisipasi adalah anggaran yang dibuat dengan kerjasama dan partisipatif penuh dari bawahan pada semua tingkatan. Keunggulan yang biasanya diungkapkan atas anggaran partisipatif, yaitu: (1) Setiap orang pada semua tingkatan organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen puncak, (2) Orang yang berhubungan langsung dengan suatu aktivitas mempunyai kedudukan terpenting dalam pembuatan estimasi anggaran, (3) Orang lebih cenderung untuk mencapai anggaran yang penyusunannya melibatkan orang lain, (4) Suatu anggaran partisipatif mempunyai sistem pengendalian tersendiri sehingga jika tidak mencapai anggaran, maka yang harus disalahkan adalah diri sendiri dan apabila anggaran didrop dari atas, maka selalu berdalih bahwa anggarannya tidak masuk akal atau tidak realistis diterapkan dan dicapai.

#### 2.1.4 Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial.

Pendapat Licata, et al (dalam Hehannusa 2004), menjelaskan bahwa partisipasi melibatkan interaksi yang saling berhadapan antara individu atasan dan bawahan untuk menetapkan anggaran yang dapat diterima oleh kedua belah pihak. Hal ini dipertegas pendapat Kenis ( dikutip oleh Hehannusa 2004 ) yang menyatakan bahwa partisipasi sebagai tingkat keikutsertaan manager dalam penyusunan anggaran

dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggungjawaban manager yang bersangkutan. Menurut Indriantoro ( dalam Puspaningsih 2004 ) mengatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan hal yang signifikan untuk mempertimbangkan sebagai faktor yang berpengaruh terhadap keefektifan untuk dipertimbangkan sebagai faktor yang berpengaruh terhadap keefektifan suatu organisasi. Hal ini disebabkan partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap perusahaan. Partisipasi anggaran memberikan suatu rasa tanggungjawab kepada manajer tingkat bawah dan dorongan timbulnya kreatifitas, karena pada manajer tingkat bawah yang menciptakan anggaran, maka besar kemungkinan tujuan anggaran merupakan tujuan pribadi tersebut, menyebabkan semakin tingginya tingkat keselarasan tujuan dalam hal ini tingginya kepuasan kerja.

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektifitas organisasi. Menurut Mahoney dkk, (1993) kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial seperti; perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi dan representasi. Milani (1975) hasil penelitiannya menunjukkan hubungan yang tidak signifikan antara partisipasi dengan kinerja manajerial.

#### 2.1.5 Anggaran, Penganggaran, fungsi dan Manfaat Anggaran

Mardiasmo (2002) mengemukakan anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Anggaran adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dalam satuan uang jangka waktu tertentu (Nafarin, 2000). Sedangkan Munandar, (1986)

memberikan definisi tentang anggaran yaitu suatu rencana yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.

Menurut Munandar (1986) Definisi anggaran dapat dibedakan menjadi empat unsur yaitu:

1. Rencana: Anggaran merupakan rencana yang telah disusun untuk memberikan arah bagi perusahaan dimasa yang akan datang.
2. Mencakup seluruh kegiatan perusahaan yaitu semua kegiatan yang akan dilakukan oleh seluruh bagian yang ada dalam perusahaan. Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja sehingga harus mencakup seluruh kegiatan perusahaan.
3. Satuan moneter. Anggaran dinyatakan dalam unit moneter yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam. Satuan moneter berguna untuk menyeragamkan semua kegiatan perusahaan yang beraneka ragam sehingga mudah untuk diperbandingkan dan dianalisa.
4. Jangka waktu tertentu. Anggaran disusun untuk jangka waktu tertentu yang akan datang sehingga memuat taksiran-taksiran tentang segala sesuatu yang akan terjadi dan akan dilakukan dimasa mendatang.

Mardiasmo (2002) menjelaskan anggaran publik berisi rencana kegiatan yang direpresentasikan dalam bentuk rencana perolehan pendapatan dan belanja dalam satuan moneter. Dalam bentuk yang paling sederhana anggaran publik merupakan suatu dokumen yang menggambarkan kondisi keuangan dari suatu organisasi yang meliputi informasi mengenai pendapatan, belanja, dan aktivitas. Anggaran berisi estimasi mengenai apa yang akan dilakukan organisasi dimasa yang akan datang.

Setiap anggaran memberikan informasi mengenai apa yang hendak dilakukan dalam beberapa periode yang akan datang.

Mardiasmo (2002) mengemukakan bahwa anggaran sektor publik harus dapat memenuhi kriteria berikut:

1. Merefleksikan perubahan prioritas kebutuhan dan keinginan masyarakat.
2. Menentukan penerimaan dan pengeluaran departemen-departemen pemerintah, pemerintah propinsi atau pemerintah daerah.

Anggaran berbeda dengan penganggaran. Mardiasmo (2002) mengemukakan penganggaran adalah proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran. Penganggaran dalam organisasi sektor publik merupakan tahapan yang cukup rumit dan mengandung nuansa politik yang tinggi. Dalam organisasi sektor publik, penganggaran merupakan suatu proses politik. Hal tersebut berbeda dengan penganggaran pada sektor swasta yang relatif kecil nuansa politiknya. Pada sektor swasta, anggaran merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, namun sebaliknya pada sektor publik anggaran justru harus diinformasikan kepada publik untuk dikritik, didiskusikan, dan diberi masukan. Penganggaran sektor publik terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter. Penganggaran adalah proses kegiatan yang menghasilkan anggaran tersebut sebagai hasil kerja (output) serta proses kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi anggaran (Munandar, 1986).

Menurut Supriyono, (1987) anggaran memiliki beberapa macam fungsi yaitu:

1. Fungsi Perencanaan. Anggaran memuat perencanaan awal dari penentuan tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan.

2. Fungsi Koordinasi. Anggaran digunakan sebagai alat pengkoordinasian rencana dan tindakan berbagai unit yang ada di organisasi agar dapat bekerja secara selaras menuju arah pencapaian tujuan.
3. Fungsi Komunikasi. Dalam penyusunan anggaran, seluruh bagian dan tingkatan organisasi berkomunikasi dan berperan serta dalam proses. Setiap orang dalam organisasi bertanggungjawab terhadap anggaran yang telah disusun.
4. Fungsi Motivasi. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan.
5. Fungsi Pengendalian dan Evaluasi. Anggaran digunakan sebagai alat pengendalian kegiatan karena anggaran yang telah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta dalam penyusunan anggaran tersebut.
6. Fungsi Pendidikan. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai cara bekerja secara terperinci pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya dan menghubungkannya dengan pusat pertanggungjawaban lain dalam organisasi yang bersangkutan.

Sedangkan Mardiasmo (2002) lebih jauh menyatakan fungsi anggaran sektor publik mempunyai beberapa fungsi utama, yaitu:

1. Sebagai alat perencanaan. Anggaran merupakan alat perencanaan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Anggaran sektor publik dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh pemerintah, berapa biaya yang dibutuhkan, dan berapa hasil yang diperoleh dari belanja pemerintah tersebut.

2. Anggaran sebagai alat pengendalian. Anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran pemerintah agar pembelanjaan yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Tanpa anggaran, pemerintah tidak dapat mengendalikan pemborosan-pemborosan pengeluaran.
3. Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal. Anggaran digunakan untuk menstabilkan ekonomi dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Melalui anggaran publik tersebut dapat diketahui arah kebijakan fiskal pemerintah, sehingga dapat dilakukan prediksi-prediksi dan estimasi ekonomi.
4. Anggaran sebagai alat politik. Anggaran merupakan dokumen politik sebagai bentuk komitmen eksekutif dan kesepakatan legislatif atas penggunaan dana publik untuk kepentingan tertentu. Anggaran bukan sekedar masalah teknis akan tetapi lebih merupakan alat politik ( *political tool* ). Manajer publik harus sadar sepenuhnya bahwa kegagalan dalam melaksanakan anggaran yang telah disetujui dapat menjatuhkan kepimpinannya, atau paling tidak menurunkan kredibilitas pemerintah.
5. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi. Setiap unit kerja pemerintahan terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Anggaran publik merupakan alat koordinasi antar bagian dalam pemerintahan. Anggaran publik yang disusun dengan baik akan mampu mendeteksi terjadinya inkonsistensi suatu unit kerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Di samping itu, anggaran publik juga berfungsi sebagai alat komunikasi antar unit kerja dalam lingkungan eksekutif. Anggaran harus dikomunikasikan ke seluruh bagian organisasi untuk dilaksanakan.

6. Anggaran sebagai alat penilaian kinerja. Anggaran merupakan wujud komitmen dari *budget holder* ( eksekutif ) kepada pemberi wewenang ( Legislatif ). Kinerja eksekutif akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Kinerja manajer publik dinilai berdasarkan berapa yang berhasil ia capai dikaitkan dengan yang telah ditetapkan.
7. Anggaran sebagai alat motivasi. Anggaran dapat digunakan untuk memotivasi manajer dan stafnya agar bekerja secara ekonomis, efektif, dan efisien dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Agar dapat memotivasi pegawai, anggaran hendaknya bersifat *challenging but attainable* atau *demanding but achievable*.
8. Anggaran sebagai alat untuk menciptakan ruang publik. Anggaran publik tidak boleh diabaikan oleh kabinet, birokrat, dan DPR/DPRD. Masyarakat , LSM, Perguruan Tinggi, dan berbagai organisasi kemasyarakatan harus terlibat dalam proses penganggaran publik.

Rinusu dan Sri Mastuti ( 2003 :3 ), mengemukakan anggaran daerah paling tidak memiliki 3 fungsi, yaitu:

1. Sebagai pedoman bagi pemerintah daerah dalam mengelola daerah, terutama keuangan daerah untuk satu periode di masa yang akan datang.
2. Sebagai instrument pengawasan pelaksanaan pemerintahan dan pembagunan daerah.
3. Sebagai instrument untuk menilai kinerja pemerintah.

Menurut Wiryono dan Raharjo (2007) Proses penyusunan anggaran diawali dengan pembuatan atau penentuan pedoman anggaran. Pedoman anggaran berisi kebijakan pokok organisasi yang akan disampaikan kepada manajemen untuk

dijadikan sebagai dasar pengajuan usulan anggaran. Manajer sesuai dengan tanggungjawabnya masing-masing akan mengusulkan rancangan anggaran yang menjadi komponen dalam penyusunan anggaran. Usulan rancangan dari para manajer akan dipertimbangkan dan ditentukan sebagai anggaran.

Ada beberapa aspek perilaku yang perlu diperhatikan dalam penyusunan anggaran ( Nafarin, 2000), yaitu:

1. Anggaran harus realistis, cermat, sehingga tidak terlalu rendah atau terlalu tinggi. Anggaran yang terlalu rendah tidak mencerminkan kedinamisan, sedangkan anggaran yang terlalu tinggi tidak akan tercapai dan hanya merupakan angan-angan saja.
2. Partisipasi manajer puncak diperlukan untuk memotivasi manajer pelaksana.
3. Anggaran yang dibuat harus mencerminkan keadilan, sehingga pelaksana tidak merasa tertekan tetapi termotivasi.
4. Laporan realisasi anggaran harus akurat dan tepat waktu sehingga apabila terjadi penyimpangan dapat segera diantisipasi lebih dini.

Ketentuan penyusunan anggaran juga dapat dijadikan dasar dalam penyusunan anggaran di sektor publik yaitu pada pemerintah daerah. Anggaran yang disusun pada pemerintah daerah adalah anggaran pendapatan dan belanja daerah, merupakan rencana keuangan tahunan pemerintah daerah yang dibahas dan disetujui bersama oleh pemerintah daerah dan DPRD, dan ditetapkan dengan peraturan daerah. Peraturan Menteri Dalam Negeri No.30/2007 tentang ” Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2008” Dalam proses penyusunan anggaran APBD agar memperhatikan prinsip- prinsip penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

a. Partisipasi Masyarakat

Proses penyusunan dan penetapan APBD sedapat mungkin melibatkan partisipasi masyarakat, sehingga masyarakat mengetahui akan hak dan kewajibannya dalam pelaksanaan APBD.

b. Transparansi dan Akuntabilitas Anggaran

APBD yang disusun harus dapat menyajikan informasi secara terbuka dan mudah diakses oleh masyarakat meliputi tujuan, sasaran, sumber pendanaan pada setiap jenis belanja serta korelasi antara besaran anggaran dengan manfaat dan hasil yang ingin dicapai dari suatu kegiatan yang dianggarkan. Oleh karena itu, setiap pengguna anggaran harus bertanggung jawab terhadap pengguna sumber daya yang dikelola untuk mencapai hasil yang ditetapkan.

c. Disiplin Anggaran

Penganggaran pengeluaran harus didukung dengan adanya kepastian tersediannya penerimaan dalam jumlah yang cukup dan tidak dibenarkan melaksanakan kegiatan yang belum tersedia atau tidak mencukupi kredit anggarannya dalam APBD/Perubahan APBD.

d. Keadilan Anggaran

Dalam mengalokasikan belanja daerah, harus mempertimbangkan keadilan dan pemerataan agar dapat dinikmati oleh seluruh lapisan masyarakat tanpa diskriminasi pemberian pelayanan.

e. Efisiensi dan Efektifitas Anggaran

Dana yang tersedia harus dimanfaatkan seoptimal mungkin untuk meningkatkan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas anggaran, dalam perencanaan anggaran perlu

memperhatikan; tujuan, sasaran, hasil dan manfaat, serta indikator kinerja yang ingin dicapai, penetapan prioritas kegiatan dan penghitungan beban kerja, serta penetapan harga satuan yang rasional.

f. Taat azas

APBD tidak bertentangan dengan kepentingan umum, lebih diarahkan agar mencerminkan keberpihakan kepada kebutuhan dan kepentingan publik.

#### 2.1.6 Motivasi

Motivasi atau dorongan adalah suatu pendorong yang dapat mendorong manusia untuk melakukan sesuatu tindakan dorongan (tenaga) atau suatu pendorong tersebut merupakan gerak hati (jiwa) maupun jasmani untuk bertindak atau berbuat atau sesuatu yang melatar belakangi manusia berbuat sesuatu untuk mencapai keinginannya atau tujuannya (Mohyi 1996). Motivasi kerja sangat penting bagi karyawan, manajer atau para pemimpin karena dengan motivasi yang tinggi, maka pekerjaan (tugas) dilakukan dengan bersemangat dan bergairah sehingga akan dicapai suatu hasil yang optimal (prestasi tinggi) yang tentunya akan mendukung tercapainya tujuan yang diinginkan dengan efisien dan efektif.

Motivasi merupakan faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang dalam mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu. Harold Koonz yang dikutip oleh Hasibuan (1996), Motivasi mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan.

Motivasi merupakan derajat sampai sejauhmana individu ingin dan berusaha untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik (Mitchell, 1982) dan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang

dikondisikan oleh upaya untuk memenuhi kebutuhan individual (Robbins, 1996). Dalam proses penyusunan anggaran mungkin akan lebih efektif dalam kondisi karyawan mempunyai motivasi yang tinggi, begitu juga sebaliknya (Mia,1998). Motivasi dapat memupuk rasa memiliki,loyalitas dan partisipasi karyawan atau pegawai.

Motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial. Untuk mengetahui apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial, dapat dilihat pada motivasi pada manajer yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Jika dijelaskan motivasi tinggi kinerja manajerial tinggi dan motivasi rendah kinerja manajerial rendah. Penyusunan anggaran dimaksudkan bukan hanya untuk menyajikan informasi mengenai rencana keuangan yang berisi tentang biaya-biaya dan pendapatan pusat-pusat pertanggungjawabkan suatu organisasi bisnis, tetapi juga merupakan suatu alat untuk pengendalian,koordinasi,komunikasi, evaluasi kerja, dan motivasi (Kenis, 1979).

#### 2.1.7. Pelimpahan Wewenang

Pelimpahan wewenang adalah pemberian wewenang oleh manajer yang lebih tinggi kepada manajer yang lebih rendah untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan otorisasi secara eksplisit dari manajer pemberi wewenang pada waktu wewenang tersebut dilaksanakan (Mulyadi dan setyawan, 2000) dalam Marani dan Supomo (2003). Struktur organisasi yang disertai dengan tingkat pelimpahan wewenang sentralisasi yang tinggi, menunjukkan bahwa semua keputusan yang penting ditentukan pimpinan (manajemen) puncak, sementara manajemen pada tingkat menengah atau bawahannya hanya mempunyai sedikit wewenang didalam

pembuatan keputusan. Sebaliknya tingkat pelimpahan wewenang desentralisasi yang tinggi memberikan gambaran bahwa pimpinan puncak mendelegasikan wewenang dan pertanggungjawaban pada bawahannya, dan bawahan diberi wewenang untuk membuat berbagai keputusan ( Riyadi, 1998).

Menurut Bruns dan Waterhouse (1975) manajer dalam organisasi yang tingkat desentralisasinya tinggi merasa dirinya orang yang paling berpengaruh, lebih berpartisipasi dalam perencanaan anggaran, dan merasa dipuaskan dengan kegiatan yang berhubungan dengan anggaran. Sebaliknya dalam organisasi dengan tingkat desentralisasi rendah (sentralisasi) manajer merasa dirinya dianggap kurang bertanggungjawab, sedikit terlibat dalam perencanaan anggaran dan mengalami tekanan atasan. Riyadi (1998) menyatakan bahwa ciri-ciri organisasi dengan derajat desentralisasi yang tinggi menunjukkan unit-unit yang berada pada tingkat yang lebih rendah, lebih memiliki otonomi daripada organisasi dengan derajat desentralisasi yang rendah ( sentralisasi). Dalam organisasi yang memiliki tingkat desentralisasi tinggi, bawahan diberi kekuasaan yang formal dalam melaksanakan kegiatan hariannya.

## **2.2 Telaah Hasil Penelitian Sebelumnya**

### **2.2.1 Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial.**

Brownell ( 1982b) melakukan studi lapangan terhadap 48 manajer pusat biaya level menengah yang bekerja pada perusahaan-perusahaan manufaktur skala besar di San Fransisco. Penelitian yang menggunakan instrumen Milani (1975) untuk mengukur partisipasi dalam penyusunan anggaran dan instrumen Mahoney dkk, (1975) untuk mengukur kinerja manajerial tersebut, menemukan hubungan positif

dan signifikan antara partisipasi dengan kinerja manajerial. Brownell dan McInnes (1986); hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran meningkatkan kinerja manajerial. Indriantoro (1993) hasil penelitiannya terhadap 179 manajer dari berbagai fungsi, antara lain akuntansi/keuangan, administrasi/personalia, produksi/operasi, sistem informasi dan pemasaran. Studi lapangan yang juga mencakup berbagai size perusahaan menengah dan tipe industri tersebut, difokuskan pada manajer yang bekerja pada perusahaan-perusahaan yang berlokasi di Jakarta. Penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial mempunyai hubungan yang positif dan signifikan. Sementara hasil penelitian Milani (1975); Brownell dan Hirst (1986) dan Riyanto (1999), dan Poerwati (2001) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan di antara keduanya. Sterdy (1960); Bryan dan Locke (1967) dan Supomo (1998) menemukan hubungan yang negatif antara partisipatif dengan kinerja manajerial.

### 2.2.2 Motivasi dan Kinerja Manajerial

Keterkaitan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi telah banyak dilakukan oleh penelitian-penelitian terdahulu, dan hasilnya dapat disimpulkan adalah adanya hubungan yang positif (Kenis, 1979; Merchant, 1981; serta Brownell dan McInnes, 1986). Hasil dari penelitian mereka dapat digeneralisasi, namun harus berhati-hati dalam menggeneralisasikannya karena faktor budaya (French dkk, 1996) dan sifat-sifat kepribadian (*personality*) (Brownell, 1981) juga mempengaruhi interaksi antara partisipasi dengan motivasi. Mia (1998), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif

terhadap kinerja manajerial. Sedangkan Riyadi (1988), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi tidak mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

### 2.2.3. Pelimpahan Wewenang dan Kinerja Manajerial

Merchant (1981) yang menguji hubungan antara sentralisasi dengan desain sistem anggaran, menemukan bahwa desain sistem anggaran akan efektif dalam perusahaan yang terdesentralisasi dan keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran. Gul et al (1995) menemukan bahwa pelimpahan wewenang yang bersifat sentralisasi akan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Sedangkan Riyanto (1996) menemukan sebaliknya, yaitu desentralisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil penelitian yang tidak konsisten antara kedua peneliti tersebut, maka peneliti tertarik untuk menguji kembali apakah desentralisasi dapat mempengaruhi terhadap kinerja manajerial.

Ringkasan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini dilakukan pada Tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.1.

**Hasil Penelitian Terdahulu**

Peneliti	Variabel	Alat Uji	Hasil Analisis
Brownell ( 1982b)	Dependen: Kinerja manajerial Independen: Partisipasi	Analisis Regresi	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial
Bryan dan locke (1967) dan Supomo (1998)	Dependen: Kinerja manajerial Independen: Partisipasi	Analisis Regresi	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial
Mia (1998)	Dependen: Kinerja manajerial Independen: Motivasi	Analisis Regresi	Motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial
Riyadi (1988)	Dependen: Kinerja manajerial Independen: Motivasi	Analisis Regresi	Motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial
Gul et al (1995)	Dependen: Kinerja manajerial Independen: Pelimpahan wewenang	Analisis Regresi	Pelimpahan wewenang yang bersifat sentralisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial
Riyanto (1996)	Dependen: Kinerja manajerial Independen: Pelimpahan wewenang	Analisis Regresi	Pelimpahan wewenang yang bersifat desentralisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

**2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis**

Suatu keberhasilan instansi pemerintah didalam penyelenggaraan pemerintah apabila tepat sasaran dan dapat memenuhi kebutuhan publik, hal ini dapat dilaksanakan melalui proses penyusunan anggaran dan penggunaan anggaran

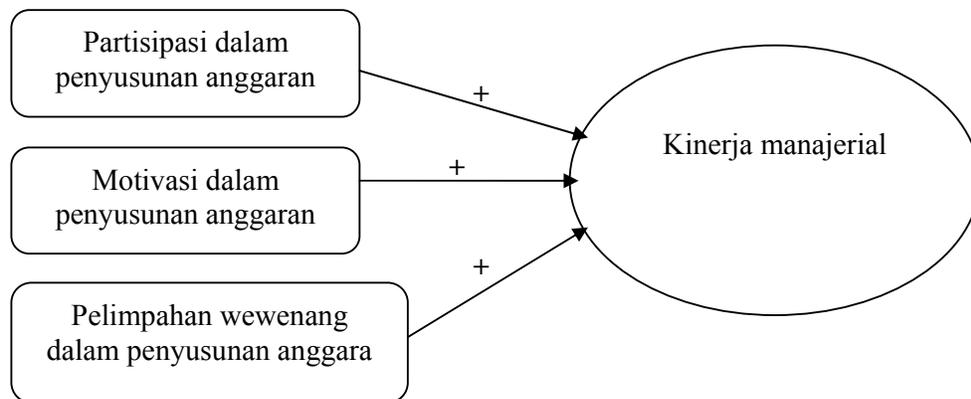
tersebut berorientasi pada anggaran yang berbasis kinerja atau prestasi kerja. Penggunaan anggaran akan sesuai dengan sasaran apabila proses penyusunan yang dibuat sesuai dengan kebutuhan bawahan. Mardiasmo, (2005) menjelaskan bahwa tahap penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang telah disusun. Penggunaan anggaran itu sendiri dapat dipergunakan sebagai alat untuk mendelegasikan wewenang atasan kepada bawahan (Hofstede 1968).

Beberapa penelitian tentang penyusunan anggaran yang pernah dilakukan menyimpulkan temuan yang berbeda mengenai variabel yang mempengaruhi kinerja manajerial. Hasil penelitian Brownell (1982b) menyimpulkan bahwa sifat individu seperti *Locus of control* dalam penyusunan anggaran sangat berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dalam penelitian Locke dan Byran (1967) dan Supomo (1998) diperoleh kesimpulan bahwa partisipasi berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Hasil Penelitian Mia (1998) dan Riyadi (1998) menyimpulkan bahwa variabel motivasi kerja yang dimiliki oleh manajer sangat mempengaruhi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Sebagaimana dikatakan oleh Goleman (2001), hanya motivasi yang akan membuat seseorang mempunyai semangat juang yang tinggi untuk meraih tujuan dan memenuhi standar yang ada, sehingga dapat dikatakan bahwa motivasi akan mendorong seseorang, termasuk manajer menengah berprestasi, komitmen terhadap kelompok serta memiliki inisiatif dan semangat yang tinggi. Pelimpahan wewenang yang terdesentralisasi diperlukan karena struktur yang terdesentralisasi para manajer/ bawahan diberikan wewenang dan tanggungjawab yang lebih besar dalam pengambilan keputusan, sebagaimana hasil penelitian Gull dkk., (1995) menyimpulkan bahwa pelimpahan wewenang yang bersifat

desentralisasi di dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, tetapi temuan ini tidak didukung Riyanto (1996) yang menemukan sebaliknya, yaitu pelimpahan wewenang yang bersifat desentralisasi di dalam penyusunan anggaran tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan dari uraian dan latar belakang, tinjauan pustaka dengan teori-teori yang telah dijelaskan pada bab terdahulu terhadap penelitian ini, maka sebagai kerangka pikir dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gambar 2.2  
**Kerangka Pikir Penelitian**



#### **2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan telaah teoritis, hasil-hasil penelitian terdahulu serta kerangka pemikiran teoritis tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial, maka dikembangkan hipotesis dengan penjelasan sebagai berikut :

- 1) Pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial

Kinerja manajerial merupakan tingkat kemampuan, kecakapan seorang manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen yang meliputi perencanaan, pengkoordinasian, investigasi, pengaturan, negosiasi, perwakilan, pengawasan dan evaluasi. Definisi kinerja manajerial menurut Menurut Mahoney dkk, (1993) kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial seperti; perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi dan representasi.

Partisipasi manajer adalah bentuk keikutsertaan atau terlibatnya seorang manajer didalam mengerjakan sesuatu yang diberikan pimpinan dengan harapan dapat memberikan masukan atau ide untuk keberhasilan tujuan organisasi. Oleh karena itu seorang manager yang dipilih seharusnya memiliki ; pendidikan ,keahlian dan pengalaman yang cukup, tidak dipandang karena kepangkatan, golongan, masa kerja saja. Partisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan suatu rasa tanggungjawab kepada manajer tingkat bawah dan dorongan timbulnya kreatifitas, karena pada manajer tingkat bawah yang merencanakan atau menciptakan anggaran, maka besar kemungkinan tujuan anggaran merupakan tujuan pribadi tersebut, menyebabkan semakin tingginya tingkat keselarasan tujuan dalam hal ini tingginya kepuasan kerja.

Pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial ini telah dilakukan oleh Milani (1975), Brownell (1982b), Brownell dan McInnes (1986), dan Indriantoro (1993) tetapi untuk perusahaan swasta dengan hasil penelitian yang berbeda pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Oleh karena itu penelitian ini menguji kembali dengan penerapannya pada sektor publik yaitu pada pemerintah daerah yang dilaksanakan

Satuan Kerja Perangkat Daerah ( SKPD) yang terjadi dinas daerah dan lembaga teknik daerah, partisipasi level manajer menengah ( pejabat eselon III dan IV ) kurang diperhatikan sehingga akan berpengaruh pada ketepatan dan keberhasilan dalam anggaran yang disusun. Kurang perhatiannya manajemen atas akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial dibawahnya. Berdasarkan gambaran diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>1</sub>: partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial**

2) Pengaruh motivasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial

Setiap perusahaan atau organisasi pemerintah bukan saja mengharapkan bawahannya yang mampu, cakap dan trampil, tetapi yang terpenting mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal . Kemampuan, kecakapan dan ketrampilan karyawan atau pegawai tidak ada artinya bagi instansi pemerintah daerah, jika mereka tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan dan ketrampilan yang dimiliki. Motivasi sangat penting karena dengan motivasi diharapkan setiap individu mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Sebagaimana dikatakan oleh Mohyi ( 1996), Motivasi atau dorongan adalah suatu pendorong yang dapat mendorong manusia untuk melakukan sesuatu tindakan dorongan (tenaga) atau suatu pendorong tersebut merupakan gerak hati (jiwa) maupun jasmani untuk bertindak atau berbuat atau sesuatu yang melatar belakangi manusia berbuat sesuatu untuk mencapai keinginannya atau tujuannya. Motivasi ini sudah dilakukan peneliti-peneliti sebelumnya pada sektor swasta dengan hasil yang berbeda pengaruh motivasi kerja

yang diberikan oleh bawahannya dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial antara lain Mia (1998) dan Riyadi (1998). Adanya perbedaan dalam penelitian tersebut perlu adanya penelitian kembali tetapi pada sektor publik yaitu dinas pemerintah daerah. Dengan demikian, dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>2</sub>: motivasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial**

3) Pengaruh pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Pelimpahan wewenang merupakan suatu pemberian yang menjadi hak atas tugas dan tanggung jawab untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan sesuatu. Sebagaimana dikatakan (Mulyadi dan setyawan, 2000) dalam Marani dan Supomo (2003) pelimpahan wewenang adalah pemberian wewenang oleh manajer yang lebih tinggi kepada manajer yang lebih rendah untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan otorisasi secara eksplisit dari manajer pemberi wewenang pada waktu wewenang tersebut dilaksanakan. Dengan demikian bawahan atau manajer menengah yang diberikan pelimpahan wewenang atasan atau pimpinan dapat membantu top manajer didalam pengambilan keputusan,tugas dan tanggungjawab dengan harapan tujuan organisasi dapat tercapai. Seorang manajer yang diberikan pelimpahan wewenang dalam proses penyusunan anggaran akan memberikan pengaruh kinerja manajerial, apabila *middle managemen* diberikan atau tidak dalam kewenangan penyusunan anggaran. Menurut hasil penelitian Merchant (1981) menemukan bahwa desain sistem anggaran akan efektif dalam organisasi

yang terdesentralisasi. Berbeda dengan Gul *et al.* (1995) menemukan bahwa pelimpahan wewenang berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Dari perbedaan hasil penelitian tersebut dapat dilakukan penelitian kembali dengan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>3</sub>: pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Disain Penelitian, Jenis, dan Metode Pengumpulan Data**

Rancangan penelitian yang akan digunakan untuk menganalisis penelitian mengenai “Pengaruh Partisipasi, Motivasi dan Pelimpahan Wewenang dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial” adalah tipe penelitian penjelasan (*explanatory / confirmatory research*), karena penelitian ini bermaksud untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel dengan melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

Sumber data penelitian ini adalah data primer yang berasal dari jawaban responden atas beberapa pertanyaan yang diajukan peneliti melalui wawancara, kuesioner dan data sekunder yang didapat secara langsung oleh peneliti dari literatur, studi pustaka, jurnal-jurnal penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian dalam penelitian ini.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari empat bagian. Bagian pertama berisikan sejumlah pertanyaan yang berhubungan dengan partisipasi, bagian kedua berisikan sejumlah pertanyaan yang berhubungan dengan motivasi, bagian ketiga berisikan sejumlah pertanyaan yang berhubungan dengan pelimpahan wewenang, dan bagian keempat berisikan sejumlah pertanyaan yang berhubungan dengan kinerja manajerial.

Kuesioner yang dikirimkan disertai dengan surat permohonan serta penjelasan tentang tujuan penelitian yang dilakukan. Petunjuk pengisian kuisisioner dibuat

sederhana dan sejelas mungkin untuk memudahkan pengisian jawaban sesungguhnya dengan lengkap. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan cara langsung diantarkan ke dinas atau lembaga teknis daerah yang diteliti.

### **3.2 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah para pengguna anggaran yaitu pejabat eselon III dan IV pada Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah di Kabupaten Rembang. Alasan pemilihan Kabupaten Rembang sebagai lokasi penelitian adalah karena masih terdapatnya beberapa permasalahan di Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah didalam partisipasi, motivasi, dan pelimpahan wewenang pada para pengguna anggaran yaitu;

1. Kurangnya partisipasi staf dalam penyusunan anggaran sehingga hasil yang diharapkan tidak maksimal.
2. Pengalokasian anggaran yang diterima tidak sesuai dengan perencanaan, disebabkan terbatasnya kemampuan anggaran yang tersedia untuk pembiayaan, kurangnya perhatian pemerintah daerah terhadap kebutuhan satuan kerja perangkat daerah ( SKPD) yang diperlukan untuk kepentingan publik, masih adanya kepentingan politik akibatnya anggaran yang direncanakan untuk kepentingan dinas daerah dan lembaga teknis daerah kurang maksimal yang sehingga pelayanan SKPD untuk kepentingan publik tidak maksimal.
3. Kurangnya perhatian pimpinan yang mendorong *middle management* sehingga untuk memenuhi tujuan organisasi kurang maksimal yaitu tidak adanya penghargaan dan sanksi yang tegas pimpinan terdapat dibawahnya, masih

lemahnya peraturan-peraturan birokrasi yang mengatur tentang pegawai sehingga tujuan organisasi tidak tercapai.

4. Kurang maksimalnya pelimpahan wewenang terhadap *middle management* sehingga mengurangi ruang gerak *middle management* lebih kreatif, inovatif dan aktif dalam pemilihan dan pemindahan staf sesuai dengan kemampuan atau *skill staff*, adanya pengalokasian anggaran dan keputusan *top management* yang tidak sesuai dengan kebutuhan sehingga kurang memberikan hasil dan manfaat untuk organisasi. Permasalahan yang terjadi di Kabupaten Rembang mungkin berbeda dengan permasalahan yang terjadi di kabupaten lain.

Teknik pemilihan dan penentuan sampel dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Kriteria yang digunakan yaitu sampel merupakan manajer atau pimpinan setingkat dengan kepala bagian, kepala seksi, kepala sub bagian pada Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah yang memberikan kontribusi pendapatan daerah.

### **3.3 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel**

Dalam penelitian ini, variabel dependen (Y) yang digunakan adalah kinerja manajerial sedangkan variabel independennya terdiri dari partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ), motivasi kerja ( $X_2$ ), dan pelimpahan wewenang ( $X_3$ ). Definisi operasional dan pengukuran untuk variabel-variabel tersebut adalah:

## 1. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan ukuran keberhasilan manajer pada Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah dalam mencapai tujuannya. Menurut Mahoney et al. (1963) kinerja (*performance*) hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota dalam suatu organisasi yang kegiatannya antara lain; perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi dan lain-lain. Seseorang yang mendapatkan posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Berbeda dengan kinerja karyawan umumnya yang bersifat kongkrit, kinerja manajerial adalah bersifat abstrak dan kompleks ( Mulyadi dan Johny, 1994 : 164). Kinerja manajerial diukur dengan menggunakan enam item pernyataan yang menggambarkan tingkat kinerja manajerial dalam perencanaan, pengorganisasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf (*staffing*). Instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja manajerial ini adalah kuesioner “*self-rating*” yang diadopsi dari penelitian Mahoney dkk (1963) dalam Riyadi (1998). Responden diminta menjawab tentang bagaimana persepsi mereka, memilih di antara tujuh skala jawaban. Masing-masing item pernyataan tersebut kemudian diukur dengan menggunakan Skala *Likert* 7 poin, di mana poin 1 diberikan untuk jawaban yang berarti kinerja manajerial paling rendah, dan seterusnya poin 7 diberikan untuk jawaban yang berarti kinerja manajerial paling tinggi.

## 2. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi dalam penyusunan anggaran berkaitan dengan seberapa jauh keterlibatan *middle management*; kepala bagian, kepala bidang, sub kepala bagian, sub kepala bidang dan yang setingkatnya didalam menyusun anggaran yang dalam dinas daerah dan lembaga teknis daerah, baik secara periodik maupun tahunan. partisipasi penyusunan anggaran diukur dengan menggunakan enam item pernyataan yang menggambarkan keikutsertaan dalam penyusunan anggaran, permintaan tentang anggaran pimpinan, revisi anggaran, pembuatan rencana dalam anggaran akhir ( final), kontribusi terhadap anggaran, pendapat atau usulan pada saat anggaran (RKA) sedang disusun. Instrumen yang digunakan untuk mengukur partisipasi ini diadopsi dari penelitian Milani (1975) dalam Riyadi, (1998). Responden diminta menjawab tentang bagaimana persepsi mereka, memilih di antara tujuh skala jawaban. Masing-masing item pernyataan tersebut kemudian diukur dengan menggunakan Skala *Likert* 7 poin, di mana poin 1 diberikan untuk jawaban yang berarti partisipasi paling rendah, dan seterusnya poin 7 diberikan untuk jawaban yang berarti partisipasi paling tinggi.

## 3. Motivasi

Motivasi kerja merupakan derajat sampai dimana individu ingin dan berusaha untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik (Mitchell, 1982). Motivasi diukur dengan menggunakan dua puluh satu item pernyataan yang menggambarkan tingkat persepsi responden terhadap bagaimana keinginan pribadi apabila mengerjakan sesuatu dengan sangat baik, bentuk imbalan dan kesempatan setelah mengerjakan sesuatu dengan sangat lebih baik, dan tujuan

pribadi bekerja keras dalam pekerjaan. Instrumen yang digunakan untuk mengukur motivasi ini diadopsi dari penelitian Lawler dkk (1977) dalam Riyadi (1998).. Responden diminta menjawab tentang bagaimana persepsi mereka, memilih di antara tujuh skala jawaban. Masing-masing item pernyataan tersebut kemudian diukur dengan menggunakan Skala *Likert* 7 poin, di mana poin 1 diberikan untuk jawaban yang berarti motivasi paling rendah, dan seterusnya poin 7 diberikan untuk jawaban yang berarti motivasi paling tinggi.

#### 4. Pelimpahan Wewenang

Pelimpahan wewenang dalam penelitian ini adalah derajat pelimpahan wewenang, berkaitan dengan wewenang yang diberikan pimpinan pada bawahan (kepala bagian, kepala bidang, sub kepala bagian, sub kepala bidang dan yang setingkatnya) apakah bersifat sentralisasi atau desentralisasi (Gul et al. 1995). Pelimpahan wewenang diukur dengan menggunakan enam item pernyataan yang menggambarkan pengangkatan dan pemindahan hubungan kerja pegawai dari pimpinan/kepala dinas atau instansi, pengalokasian anggaran, spesifikasi pelaksanaan tugas, pedoman kerja, keputusan operasional, dan cara pembuatan keputusan para pimpinan. Instrumen yang digunakan untuk mengukur pelimpahan wewenang ini diadopsi dari penelitian Gardon dan Narayana (1984) dalam Riyadi (1998).. Responden diminta menjawab tentang bagaimana persepsi mereka, memilih di antara tujuh skala jawaban. Masing-masing item pernyataan tersebut kemudian diukur dengan menggunakan Skala *Likert* 7 poin, di mana poin 1 diberikan untuk jawaban yang berarti pelimpahan wewenang paling rendah, dan seterusnya poin 7 diberikan untuk jawaban yang berarti pelimpahan wewenang paling tinggi.

#### 3.4 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan media dalam pengumpulan data. Kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban responden konsisten saat diajukan pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda. Untuk menguji kualitas data yang diperoleh dari

penerapan instrumen, maka diperlukan uji validitas, dan uji reliabilitas dengan penjelasan sebagai berikut:

### **1. Uji Validitas**

Uji validitas adalah untuk mengetahui sah tidaknya instrumen kuisisioner yang digunakan dalam pengumpulan data. Uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui apakah item-item yang tersaji dalam kuisisioner benar-benar mampu mengungkapkan dengan pasti apa yang akan diteliti (Ghozali, 2006).

Sebagaimana dikutip oleh Sugiyono (1998), Masrun menjelaskan bahwa dalam memberikan interpretasi terhadap koefisien korelasi, item yang mempunyai korelasi positif dengan skor total menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi. Uji validitas dilakukan dengan uji korelasi *Pearson Moment* antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Suatu butir pertanyaan dikatakan valid jika nilai korelasi item butir dengan skor total signifikan pada tingkat signifikansi 0,01 dan 0,02.

### **2. Uji Reliabilitas**

Suatu kuisisioner dikatakan handal atau reliabel jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji Reliabilitas dimaksudkan untuk menguji konsistensi kuisisioner dalam mengukur suatu konstruk yang sama atau stabilitas kuisisioner jika digunakan dari waktu ke waktu (Ghozali, 2006). Uji reliabilitas dilakukan dengan metode *internal consistency*.

Kriteria yang digunakan dalam uji ini adalah *One Shot*, artinya satu kali pengukuran saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lainnya atau dengan kata lain mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. *Statistical Product and Service Solution* (SPSS) memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Jika nilai koefisien alpha lebih besar dari 0,60 maka disimpulkan bahwa instrumen penelitian tersebut handal atau reliabel (Nunnaly dalam Ghozali, 2006).

### **3.5 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah di Kabupaten Rembang. Pada bulan Mei – Oktober Tahun 2009.

### **3.6 Teknik Analisis**

#### **3.6.1. Analisis Data**

##### **3.6.1.1. Uji Asumsi Klasik**

Sebelum data dianalisis lebih lanjut menggunakan analisis regresi berganda, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik yang terdiri dari: uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heterokedastisitas.

##### **a. Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independen keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2006). Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas data tersebut dapat dilakukan melalui 3 cara yaitu menggunakan Uji Kolmogorof-Smirnov (Uji K-S), grafik

histogram dan kurva penyebaran P-Plot. Untuk Uji K-S yakni jika nilai hasil Uji K-S > dibandingkan taraf signifikansi 0,05 maka sebaran data tidak menyimpang dari kurva normalnya itu uji normalitas. Sedangkan melalui pola penyebaran P Plot dan grafik histogram, yakni jika pola penyebaran memiliki garis normal maka dapat dikatakan data berdistribusi normal.

#### **b. Uji Multikolinieritas**

Uji ini dimaksudkan untuk mendeteksi gejala korelasi antara variabel independen yang satu dengan variabel independen yang lain. Pada model regresi yang baik seharusnya tidak terdapat korelasi di antara variabel independen. Uji Multikolinieritas dapat dilakukan dengan 2 cara yaitu dengan melihat VIF (*Variance Inflation Factors*) dan nilai tolerance. Jika  $VIF > 10$  dan nilai tolerance  $< 0,10$  maka terjadi gejala Multikolinieritas (Ghozali, 2006).

#### **c. Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, atau disebut homoskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas, tidak heteroskedastisitas.

Heteroskedastisitas ditandai dengan adanya pola tertentu pada grafik *scatterplot*. Jika titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang), maka terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Selain itu, heteroskedastisitas dapat diketahui melalui uji *Glesjer*. Jika probabilitas signifikansi masing-masing variabel independen  $> 0,05$ , maka dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi (Ghozali, 2006).

### 3.6.1.2. Uji Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif memberikan gambaran data dengan kriteria nilai rata-rata, standar deviasi, varian, maksimum, minimum, *sum*, *range*, *kurtosis*, dan *skewness*.

### 3.6.2. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan model analisis regresi berganda bertujuan untuk memprediksi berapa besar kekuatan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Persamaan regresinya adalah :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

Y = kinerja manajerial

$\beta_0$  = intersep

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$  = koefisien regresi

$X_1$  = partisipasi dalam penyusunan anggaran

$X_2$  = motivasi dalam penyusunan anggaran

$X_3$  = pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran

Sementara itu, langkah-langkah untuk menguji pengaruh variabel independen, yaitu partisipasi, motivasi, dan pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran dilakukan dengan uji simultan dan uji parsial.

**a. Uji Simultan (Uji F)**

Uji F digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh simultan variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Kriteria pengujian yang digunakan adalah jika *probability value* (*p value*)  $< 0,05$ , maka  $H_a$  diterima dan jika *p value*  $> 0,05$ , maka  $H_a$  ditolak.

Uji F dapat pula dilakukan dengan membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dan  $F_{tabel}$ . Jika  $F_{hitung} > F_{tabel} (n-k-1)$ , maka  $H_a$  diterima. Artinya, secara statistik data yang ada dapat membuktikan bahwa semua variabel independen ( $X_1, X_2, X_3$ ) berpengaruh terhadap variabel dependen ( $Y$ ). Jika  $F_{hitung} < F_{tabel} (n-k-1)$ , maka  $H_a$  ditolak. Artinya, secara statistik data yang ada dapat membuktikan bahwa semua variabel independen ( $X_1, X_2, X_3$ ) tidak berpengaruh terhadap variabel dependen ( $Y$ ).

**b. Uji Parsial (Uji t)**

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Kriteria pengujian yang digunakan adalah jika *p value*  $< 0,05$ , maka  $H_a$  diterima dan jika *p value*  $> 0,05$ , maka  $H_a$  ditolak.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Data Penelitian**

##### **4.1.1. Gambaran Umum Responden**

Data penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner) yang telah dikirimkan langsung kepada para pengguna anggaran yaitu pejabat eselon III dan IV pada dinas daerah dan lembaga teknis daerah di Kabupaten Rembang pada tanggal 25 Agustus 2009 Sampai dengan batas akhir pengembalian yakni tanggal 31 Oktober 2009, dari 160 kuisisioner yang disebarkan, 119 kuisisioner yang kembali dan 41 kuisisioner yang tidak kembali. Tingkat pengembalian (*response rate*) yang diperoleh adalah 74,4 % sedangkan sisanya 25,6 % tidak kembali. Tingkat pengembalian ini relatif tinggi karena penyebaran dan pengambilan kembali kuisisioner dilakukan dengan cara diantar dan dijemput langsung.

Data demografi responden dalam tabel 4.1 di bawah ini menyajikan beberapa informasi umum mengenai kondisi responden yang ditemukan di lapangan. Tabel 4.1 berisi informasi yang disajikan, antara lain usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, jabatan, masa jabatan, dan jumlah staf. Berdasarkan tabel tersebut, diketahui bahwa responden laki-laki lebih banyak yaitu 80,7 % dibandingkan responden wanita yang hanya 19,3 %. Selanjutnya responden dikelompokkan berdasarkan usia dan diketahui bahwa mayoritas responden berusia 40 – 50 tahun yaitu sebanyak 57,1 %. Kemudian

mereka yang berusia lebih dari 50 tahun sebanyak 29,4 %. Sedangkan mereka yang berusia kurang dari 40 tahun hanya sebanyak 13,4 %.

TABEL 4.1  
DEMOGRAFI RESPONDEN

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah (orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>
Jenis Kelamin		
1. Laki-laki	96	80,7
2. Perempuan	23	19,3
Usia		
1. < 40 tahun	16	13,4
2. 40 – 50 tahun	68	57,1
3. > 50 tahun	35	29,4
Tingkat Pendidikan		
1. Akademi	8	6,7
2. Sarjana	102	85,7
3. Lainnya	9	7,6
Jabatan		
1. Kabid	29	24,4
2. Kasie	54	45,4
3. Kabag	1	0,8
4. Kasubbid	5	4,2
5. Kasubbag	20	16,8
6. Kepala UPT	3	2,5
7. Sekretaris	5	4,2
8. (tanpa keterangan)	2	1,7
Masa Jabatan		
1. < 5 tahun	58	48,7
2. 5 – 10 tahun	47	39,5
3. > 10 tahun	12	10,1
4. (tanpa keterangan)	2	1,7
Jumlah Staf		
1. < 5 orang	54	45,4
2. 5 – 9 orang	24	20,2
3. 10 – 19 orang	21	17,6
4. 20 – 29 orang	6	5,0
5. 30 – 49 orang	7	5,9
6. 50 – 100 orang	3	2,5
7. > 100 orang	2	1,7
8. (tanpa keterangan)	2	1,7

Sumber : Data primer diolah, 2009

Berdasarkan tingkat pendidikan, diketahui bahwa mayoritas responden adalah berpendidikan sarjana yaitu sebanyak 85,7 %. Kemudian mereka yang berpendidikan selain sarjana dan akademi sebanyak 7,6 %, dan akademi sebanyak 6,7 %.

#### **4.1.2. Uji Kualitas Data**

##### **a. Uji Validitas**

Data penelitian yang telah terkumpul kemudian diolah untuk menguji kualitas data berupa uji validitas dan reliabilitas. Dari hasil uji validitas yang dilakukan dengan bantuan program SPSS versi 15,0 menunjukkan bahwa koefisien korelasi *pearson moment* untuk setiap item butir pernyataan dengan skor total variabel kinerja manajerial (Y), partisipasi dalam penyusunan anggaran (X1), motivasi dalam penyusunan anggaran (X2), dan pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran (X3) signifikan pada tingkat signifikansi 0,01. Dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa setiap item indikator instrumen untuk kinerja manajerial tersebut valid. Secara ringkas hasil uji validitas variabel dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut ini.

TABEL 4.2  
HASIL UJI VALIDITAS INSTRUMEN

No. Item	Koefisien Korelasi Butir Total				Keterangan
	Partisipasi	Motivasi	Pelimpahan Wewenang	Kinerja Manajerial	
1	0,809	0,247	0,619	0,870	Valid
2	0,773	0,491	0,701	0,888	Valid
3	0,614	0,668	0,493	0,920	Valid
4	0,825	0,566	0,521	0,883	Valid
5	0,850	0,628	0,724	0,725	Valid
6	0,826	0,707	0,523	0,796	Valid
7	-	0,535	-	-	Valid
8	-	0,599	-	-	Valid
9	-	0,640	-	-	Valid
10	-	0,299	-	-	Valid
11	-	0,641	-	-	Valid
12	-	0,739	-	-	Valid
13	-	0,735	-	-	Valid
14	-	0,739	-	-	Valid
15	-	0,777	-	-	Valid
16	-	0,721	-	-	Valid
17	-	0,685	-	-	Valid
18	-	0,721	-	-	Valid
19	-	0,720	-	-	Valid
20	-	0,769	-	-	Valid
21	-	0,730	-	-	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2009

#### b. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan uji *One Shot*, artinya satu kali pengukuran saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lainnya atau dengan kata lain mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Hasil perhitungan uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) untuk masing-masing variabel adalah lebih besar dari 0,60, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa item-item instrumen untuk masing-masing

variabel adalah reliabel (Nunnally dalam Ghozali, 2006). Hasil uji reliabilitas secara rinci ditampilkan dalam tabel 4.3 berikut ini.

TABEL 4.3.  
HASIL UJI RELIABILITAS

<b>Variabel</b>	<b>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</b>	<b>N of Items</b>
Partisipasi	0,874	6
Motivasi	0,927	21
Pelimpahan wewenang	0,644	6
Kinerja manajerial	0,921	6

Sumber : Data primer diolah, 2009

#### **4.1.3. Deskripsi Variabel Penelitian**

Semua kuesioner yang sudah terkumpul ditabulasi untuk tujuan analisis data. Data yang ditabulasi adalah semua tanggapan atau jawaban responden atas setiap pertanyaan yang ada dalam kuesioner. Pertanyaan-pertanyaan berkaitan dengan variabel partisipasi, motivasi, pelimpahan wewenang, dan kinerja manajerial. Data hasil tabulasi diolah dengan menggunakan program SPSS versi 15 yang menghasilkan deskripsi statistik variabel penelitian seperti yang tampak pada tabel 4.4.

TABEL 4.4.  
TANGGAPAN RESPONDEN

Variabel Penelitian	Rentang teoritis	Rentang Aktual	Rata-rata Teoritis	Rata-rata Aktual	Standar Deviasi
Partisipasi	6 – 42	8 – 39	24	27,72	6,544
Motivasi	21 – 147	43 – 142	84	103,43	17,908
Pelimpahan wewenang	6– 42	12 – 32	24	23,27	4,720
Kinerja Manajerial	6 – 42	10 – 41	24	25,91	7,375

Sumber : Data primer diolah, 2010

Dari tabel 4.4 tersebut dapat diketahui informasi tentang standar deviasi, rata-rata, serta rentang teoritis masing-masing pertanyaan dan rentang aktual dari masing-masing responden. Ferdinand (2006) mengatakan rentang jawaban dari pengisian dimensi pertanyaan (tertutup) setiap variabel yang diteliti, ditentukan dengan kriteria (*three box method*) dan dari penelitian ini rentang jawaban dimulai dari 20 sampai dengan 100 diperoleh rentang 80 dibagi 3 akan menghasilkan rentang sebesar 26,66 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks,yaitu:

- Nilai indeks 20-46,66 = Interpretasi rendah
- Nilai indeks 46,66-73,33 = Interpretasi sedang
- Nilai indeks 73,34-100 = Interpretasi Tinggi

Dengan dasar ini, penelitian menentukan indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Secara rinci tabel 4.4 akan dijelaskan berikut ini.

#### **4.1.3.1. Partisipasi**

Variabel partisipasi diukur dengan menggunakan instrumen yang terdiri dari 6 pertanyaan. Seperti terlihat pada tabel 4.4, dari 119 responden dihasilkan rentang

aktual 8 – 39, artinya tingkat partisipasi yang kurang berada pada kisaran 8 dan tingkat partisipasi yang lebih tinggi berada pada kisaran 39. Sedangkan rentang yang mungkin terjadi adalah antara 6 (menunjukkan partisipasi yang paling rendah) sampai 42 (menunjukkan partisipasi yang paling tinggi). Rata-rata aktual (mean) tingkat partisipasi untuk seluruh responden adalah 27,72 sedangkan rata-rata teoritisnya adalah 24. Karena rata-rata aktual lebih tinggi daripada rata-rata teoritis, dapat disimpulkan bahwa manajer tingkat menengah cenderung memiliki partisipasi sedang dalam penyusunan anggaran keuangan. Standar deviasi menunjukkan ukuran variasi data terhadap mean (jarak rata-rata data terhadap mean). Standar deviasi untuk variabel partisipasi adalah sebesar 6,544. Hal ini berarti bahwa variansi data relatif lebih kecil karena standar deviasi lebih kecil dari mean.

#### **4.1.3.2. Motivasi**

Variabel motivasi diukur dengan menggunakan instrumen yang terdiri dari 21 pertanyaan. Seperti terlihat pada tabel 4.4, dari 119 responden dihasilkan rentang aktual 43 – 142, artinya tingkat motivasi yang kurang berada pada kisaran 43 dan tingkat motivasi yang lebih tinggi berada pada kisaran 142. Sedangkan rentang yang mungkin terjadi adalah antara 21 (menunjukkan motivasi yang paling rendah) sampai 147 (menunjukkan motivasi yang paling tinggi). Rata-rata aktual (mean) tingkat motivasi untuk seluruh responden adalah 103,43 sedangkan rata-rata teoritisnya adalah 84. Karena rata-rata aktual lebih tinggi daripada rata-rata teoritis, dapat disimpulkan bahwa pimpinan tingkat menengah cenderung memiliki motivasi yang sedang. Standar deviasi untuk variabel motivasi adalah sebesar 17,908. Hal ini

berarti bahwa variansi data relatif lebih kecil karena standar deviasi lebih kecil dari mean.

#### **4.1.3.3. Pelimpahan Wewenang**

Variabel pelimpahan wewenang diukur dengan menggunakan instrumen yang terdiri dari 6 pertanyaan. Seperti terlihat pada tabel 4.4, dari 119 responden dihasilkan rentang aktual 12 – 32, artinya tingkat pelimpahan wewenang yang kurang berada pada kisaran 12 dan tingkat pelimpahan wewenang yang lebih tinggi berada pada kisaran 39. Sedangkan rentang yang mungkin terjadi adalah antara 6 (menunjukkan pelimpahan wewenang yang paling rendah) sampai 42 (menunjukkan pelimpahan wewenang yang paling tinggi). Rata-rata aktual (mean) tingkat pelimpahan wewenang untuk seluruh responden adalah 23,27 sedangkan rata-rata teoritisnya adalah 24. Karena rata-rata aktual lebih rendah daripada rata-rata teoritis, dapat disimpulkan bahwa pelimpahan wewenang dari pimpinan puncak ke pimpinan tingkat menengah cenderung rendah. Standar deviasi untuk variabel pelimpahan wewenang adalah sebesar 4,720. Hal ini berarti bahwa variansi data relatif lebih kecil karena standar deviasi lebih kecil dari mean.

#### **4.1.3.4. Kinerja Manajerial**

Variabel kinerja manajerial diukur dengan menggunakan instrumen yang terdiri dari 6 pertanyaan. Seperti terlihat pada tabel 4.4, dari 119 responden dihasilkan rentang aktual 10 – 41, artinya tingkat kinerja manajerial yang kurang berada pada kisaran 10 dan tingkat kinerja manajerial yang lebih tinggi berada pada kisaran 41. Sedangkan rentang yang mungkin terjadi adalah antara 6 (menunjukkan

kinerja manajerial yang paling rendah) sampai 42 (menunjukkan kinerja manajerial yang paling tinggi). Rata-rata aktual (mean) tingkat kinerja manajerial untuk seluruh responden adalah 25,91 sedangkan rata-rata teoritisnya adalah 24. Karena rata-rata aktual lebih tinggi daripada rata-rata teoritis, dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial cenderung sedang. Standar deviasi menunjukkan ukuran variasi data terhadap mean (jarak rata-rata data terhadap mean). Standar deviasi untuk variabel kinerja manajerial adalah sebesar 7,375. Hal ini berarti bahwa variansi data relatif lebih kecil karena standar deviasi lebih kecil dari mean.

#### **4.1.4. Tabulasi Silang**

Tabulasi silang digunakan untuk mendeskripsikan hubungan dua variabel. Deskripsi hubungan variabel partisipasi dengan kinerja manajerial dapat dilihat pada tabel 4.5. Berdasarkan tabel 4.5, dapat diketahui bahwa di antara 5 responden yang memiliki skor partisipasi sebesar 7-17 terdapat 3 responden (60,00 persen) memiliki skor kinerja manajerial 9-19. Di antara 66 responden yang memiliki skor partisipasi sebesar 18-28, sebanyak 32 responden memiliki skor kinerja manajerial 20-30 (48,48 persen). Dari 48 responden yang memiliki skor partisipasi 29-39, sebanyak 22 responden memiliki kinerja manajerial dengan skor 31-41 (45,83 persen). Hal ini menunjukkan peningkatan partisipasi dalam penyusunan anggaran berhubungan dengan peningkatan kinerja manajerial.

**Tabel 4.5****Hubungan Partisipasi Dengan Kinerja Manajerial**

			Kinerja Manajerial			Total
			9-19	20-30	31-41	
Partisipasi	7-17	Jumlah	3	2	0	5
		% Partisipasi	60,00	40	0	100,00
		% Kinerja manajerial	10,00	4,08	0	4,20
		% Total	2,52	1,68	0	4,20
	18-28	Jumlah	16	32	18	66
		% Partisipasi	24,24	48,48	27,27	100,00
		% Kinerja manajerial	53,33	65,31	45,00	55,46
		% Total	13,44	26,89	15,13	55,46
	29-39	Jumlah	11	15	22	48
		% Partisipasi	22,92	31,25	45,83	100,00
		% Kinerja manajerial	36,67	30,61	55,00	40,34
		% Total	9,24	12,61	18,49	40,34
Total	Jumlah	30	49	40	119	
	% Partisipasi	25,21	41,18	33,61	100,00	
	% Kinerja manajerial	100,00	100,00	100,00	100,00	
	% Total	25,21	41,18	33,61	100,00	

Sumber : Data primer diolah, 2010

Deskripsi hubungan variabel motivasi dengan kinerja manajerial dapat dilihat pada tabel 4.6. Berdasarkan tabel 4.6, dapat diketahui bahwa di antara 6 responden yang memiliki skor motivasi sebesar 42-75, hanya 1 responden (16,67 persen) yang memiliki skor kinerja manajerial 9-19. Di antara 69 responden yang memiliki motivasi dengan skor 76-109, 31 responden memiliki skor kinerja manajerial 20-30 (44,93 persen). Dari 44 responden yang memiliki skor motivasi 110-143, sebanyak 18 responden memiliki kinerja manajerial dengan skor 31-41 (40,91 persen). Hal ini menunjukkan peningkatan motivasi dalam penyusunan anggaran tidak berhubungan dengan peningkatan kinerja manajerial.

**Tabel 4.6**

**Hubungan Motivasi Dengan Kinerja Manajerial**

			Kinerja Manajerial			Total
			9-19	20-30	31-41	
Motivasi	42-75	Jumlah	1	4	1	6
		% Motivasi	16,67	66,67	16,67	100,00
		% Kinerja manajerial	3,33	8,16	2,50	5,04
		% Total	0,84	3,36	0,84	5,04
	76-109	Jumlah	17	31	21	69
		% Motivasi	24,64	44,93	30,43	100,00
		% Kinerja manajerial	56,67	63,27	52,50	57,98
		% Total	14,28	26,05	17,65	57,98
	110-143	Jumlah	12	14	18	44
		% Motivasi	27,27	31,82	40,91	100,00
		% Kinerja manajerial	40,00	28,57	45,00	36,97
		% Total	10,08	11,76	15,13	36,97
Total	Jumlah	30	49	40	119	
	% Motivasi	25,21	41,18	33,61	100,00	
	% Kinerja manajerial	100,00	100,00	100,00	100,00	
	% Total	25,21	41,18	33,61	100,00	

Sumber : Data primer diolah, 2010

Deskripsi hubungan variabel pelimpahan wewenang dengan kinerja manajerial dapat dilihat pada tabel 4.7. Berdasarkan tabel 4.7, dapat diketahui bahwa di antara 19 responden yang memiliki skor pelimpahan wewenang sebesar 12-18, terdapat 9 responden (47,37 persen) memiliki skor kinerja manajerial 9-19. Di antara 61 responden yang memiliki pelimpahan wewenang dengan skor 19-25, 27 responden (44,26 persen) memiliki skor kinerja manajerial 20-30. Dari 39 responden yang memiliki skor pelimpahan wewenang 26-32, terdapat 14 (35,90 persen) responden yang memiliki kinerja manajerial dengan skor 31-41. Hal ini menunjukkan peningkatan pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran berhubungan dengan peningkatan kinerja manajerial

**Tabel 4.7**  
**Hubungan Pelimpahan Wewenang**  
**Dengan Kinerja Manajerial**

			Kinerja Manajerial			Total
			9-19	20-30	31-41	
Pelimpahan Wewenang	12-18	Jumlah	9	6	4	19
		% Pelimpahan wewenang	47,37	31,58	21,05	100,00
		% Kinerja manajerial	30,00	12,24	10,00	15,97
		% Total	7,56	5,04	3,36	15,97
	19-25	Jumlah	12	27	22	61
		% Pelimpahan wewenang	19,67	44,26	36,07	100,00
		% Kinerja manajerial	40,00	55,10	55,00	51,26
		% Total	10,08	22,69	18,49	51,26
	26-32	Jumlah	9	16	14	39
		% Pelimpahan wewenang	23,08	41,02	35,90	100,00
		% Kinerja manajerial	30,00	32,65	35,00	32,77
		% Total	7,56	13,45	11,76	32,77
Total	Jumlah	30	49	40	119	
	% Pelimpahan wewenang	25,21	41,18	33,61	100,00	
	% Kinerja manajerial	100,00	100,00	100,00	100,00	
	% Total	25,21	41,18	33,61	100,00	

Sumber : Data primer diolah, 2010

## 4.2. Hasil Penelitian

### 4.2.1. Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independen keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Uji normalitas data dalam penelitian ini menggunakan Uji Kolmogorov-Smirnov (Uji K-S) dengan ringkasan hasil analisis sebagaimana disajikan pada tabel 4.8 berikut ini.

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Normalitas**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		119
Normal Parameters(a,b)	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	6,69518376
Most Extreme Differences	Absolute	0,080
	Positive	0,078
	Negative	-,080
Kolmogorov-Smirnov Z		0,876
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,426

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Sumber : Data primer diolah, 2010

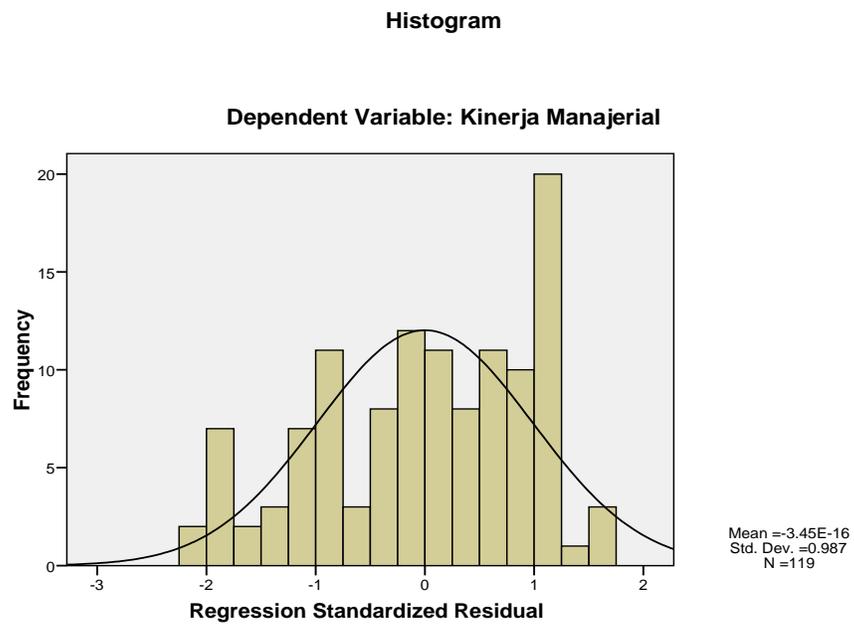
Hasil uji normalitas pada Tabel 4.8 di atas didapatkan nilai KS sebesar 0,876. Nilai ini tidak signifikan pada 0,05 (karena nilai  $P = 0,426$ , lebih besar dari 0,05). Hal tersebut memberikan gambaran bahwa sebaran data tidak menunjukkan penyimpangan dari kurva normalnya, yang berarti bahwa sebaran data telah memenuhi asumsi normalitas.

Untuk lebih memperjelas tentang sebaran data dalam penelitian ini maka akan disajikan dalam grafik histogram dan grafik normal P-plot . Dimana dasar pengambilan keputusan menurut Ghozali (2006) yaitu :

- a. Jika sumbu menyebar sekitar garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

**Gambar 4.1.**

**Grafik Histogram**

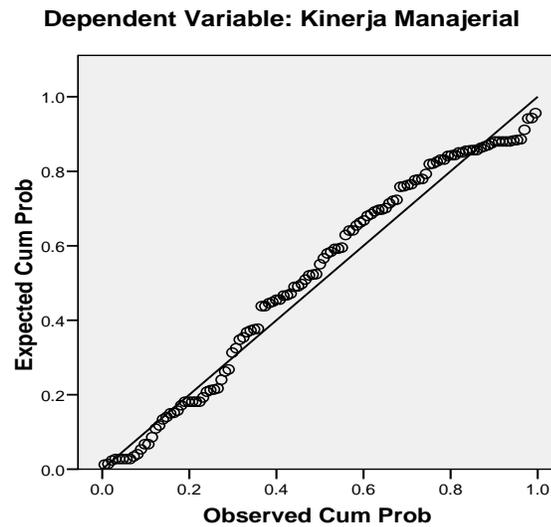


Sumber : Data primer diolah, 2010

**Gambar 4.2.**

**Grafik Normal**

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**



Sumber : Data primer diolah, 2010

Dengan melihat tampilan grafik histogram maupun grafik normal P-Plot diatas dapat disimpulkan bahwa grafik histogram memberikan pola distribusi yang mendekati normal. Sedangkan pada grafik normal P-Plot terlihat titik-titik menyebar disekitar garis diagonal, serta arah penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Kedua grafik tersebut menunjukkan bahwa model regresi layak dipakai karena memenuhi asumsi normalitas.

#### **b. Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen penelitian. Model

regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Ada tidaknya korelasi antar variabel tersebut dapat dideteksi dengan melihat nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Apabila nilai *tolerance* > 0,1 dan VIF < 10, maka dinyatakan tidak ada korelasi sempurna antar variabel independen dan sebaliknya (Ghozali, 2006). Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat tabel 4.9 berikut:

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

Variabel Independen	<i>Collinearity Statistics</i>		Keputusan
	<i>Tolerance</i>	VIF	
Partisipasi	0,865	1,156	Tidak ada multikolinieritas
Motivasi	0,861	1,161	Tidak ada multikolinieritas
Pelimpahan wewenang	0,981	1,020	Tidak ada multikolinieritas

Sumber : Data primer diolah, 2009

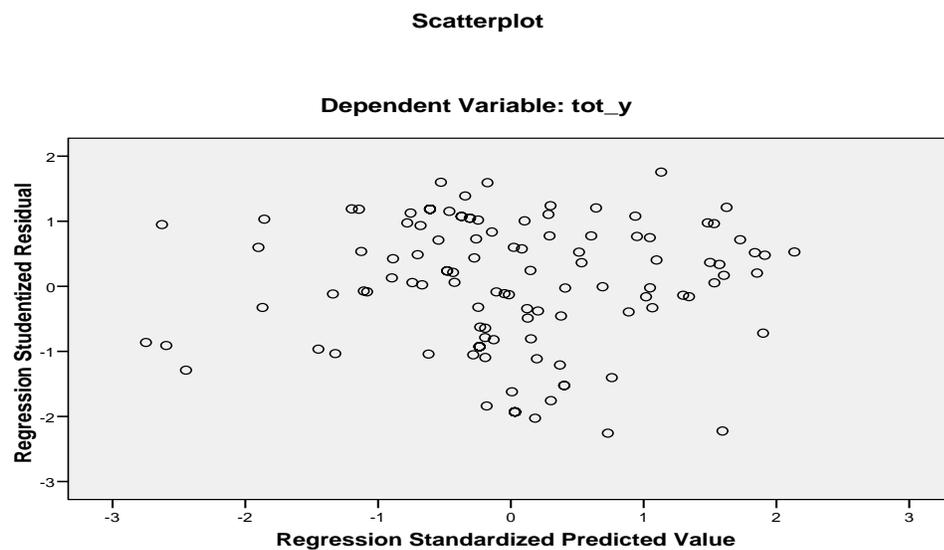
Berdasarkan Tabel 4.9 di atas dapat dilihat bahwa angka *tolerance* dari variabel independen partisipasi, motivasi, dan pelimpahan wewenang mempunyai nilai *tolerance* lebih dari 0,10 yang berarti bahwa tidak ada korelasi antar variabel independen yang nilainya lebih dari 95%. Sementara itu, hasil perhitungan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) juga menunjukkan hal yang sama. Tidak ada satupun variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Dengan demikian dapat disimpulkan dalam model regresi tidak terjadi multikolinieritas antar variabel independen tersebut.

### c. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dimaksudkan untuk mengetahui kesamaan varian masing-masing variabel independen X1, X2, dan X3 terhadap variabel terikat (Y). Pengujian homogenitas terhadap variabel penelitian digunakan uji heterokedastisitas.

Deteksi terhadap masalah heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat grafik sebaran nilai residual. Uji heteroskedastisitas menggunakan metode grafik plot *Regression Standarized Predicted Value* dengan *Regression Studentized Residual*. Hasil pengujian dapat dilihat pada gambar 4.3 berikut ini :

**Gambar 4.3**  
**Grafik Scatterplot**



Sumber : Data primer diolah, 2009

Berdasarkan grafik scatterplot di atas tampak bahwa sebaran data tidak membentuk pola yang jelas, titik-titik data menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi.

Hasil ini dipertegas dengan uji statistik berupa uji *Glesjer*. Hasil uji yang ditampilkan pada tabel 4.10 di bawah ini menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi semua variabel independen di atas tingkat kepercayaan 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model regresi ini memenuhi asumsi

heteroskedastisitas. Dengan kata lain pada model regresi ini variasi data homogen, terjadi kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain.

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Glesjer**

**Coefficients(a)**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6,616	2,933		2,256	0,026
Partisipasi	-,047	0,056	-0,083	-0,837	0,405
Motivasi	0,016	0,021	0,078	0,784	0,435
Pelimpahan Wewenang	-,061	0,073	-0,078	-0,834	0,406

a Dependent Variable: absres

Sumber : Data primer diolah, 2009

#### 4.2.2. Analisis Regresi Berganda

Setelah hasil uji asumsi klasik dilakukan dan hasilnya secara keseluruhan menunjukkan model regresi memenuhi asumsi klasik, maka tahap berikut adalah melakukan evaluasi dan interpretasi model regresi berganda. Model regresi berganda dalam penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh variabel independen partisipasi (X1), motivasi (X2), dan pelimpahan wewenang (X3) terhadap variabel dependen kinerja manajerial (Y).

Berikut ini adalah uraian hasil pengujian regresi berganda dan *output table* pengujian dengan menggunakan bantuan program SPSS versi 15,0 dalam bentuk *output model summary*, ANOVA (uji F), serta *coefficient* (uji t) seperti pada tabel 4.11, 4.12, dan tabel 4.13 sebagai berikut:

##### a. Uji Koefisien Determinasi

Berdasarkan tampilan output *model summary* pada tabel 4.11, besarnya *adjusted R<sup>2</sup>* (koefisien determinasi yang telah disesuaikan) adalah 0,154. Nilai ini menunjukkan bahwa 15,4% variasi kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variasi dari ketiga variabel independen yaitu partisipasi, motivasi, dan pelimpahan wewenang, sedangkan sisanya 84,6% dijelaskan oleh sebab lain di luar model.

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi**

**Model Summary(b)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,419(a)	0,176	0,154	6,782

a Predictors: (Constant), tot\_x3, tot\_x1, tot\_x2

b Dependent Variable: tot\_y

Sumber: Data primer diolah, 2010

*Standard Error of Estimate* (SEE) 6,782 apabila dibandingkan dengan *standard deviation* variabel dependen kinerja manajerial 7,375 adalah lebih kecil. Hal ini mengindikasikan variabel-variabel independen lebih baik dalam memprediksi variasi dependen kinerja manajerial daripada rata-rata kinerja manajerial itu sendiri.

b. Uji Simultan (Uji F)

Dari hasil pengujian terhadap uji simultan ANOVA atau *F test* seperti yang ditampilkan pada tabel 4.12 di bawah ini diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 8,179 dengan probabilitas 0,000. Karena probabilitas jauh lebih kecil dari nilai signifikan 0,05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja manajerial atau dapat dikatakan bahwa partisipasi, motivasi, dan pelimpahan wewenang secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Simultan (Uji F)**

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1128,576	3	376,192	8,179	,000(a)
	Residual	5289,407	115	45,995		
	Total	6417,983	118			

a Predictors: (Constant), tot\_x3, tot\_x1, tot\_x2

b Dependent Variable: tot\_y

Sumber: Data primer diolah, 2010

Secara lebih tepat, nilai  $F_{hitung}$  dibandingkan dengan  $F_{tabel}$  dimana jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka secara simultan variabel-variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Pada taraf  $\alpha = 0,05$  dengan derajat kebebasan pembilang/df1 ( $k$ ) = 3 (jumlah variabel independen) dan derajat kebebasan penyebut/df2 ( $n-k-1$ ) = (119-3-1) = 115, diperoleh nilai  $F_{tabel}$  2,683. Dengan demikian, nilai  $F_{hitung}$  8,179 lebih besar dari nilai  $F_{tabel}$  (2,683). Berdasarkan hasil perhitungan tersebut dapat diinterpretasikan bahwa variabel partisipasi, motivasi, dan pelimpahan wewenang secara bersama-sama mempengaruhi variabel kinerja manajerial.

c. Uji Parsial (Uji t)

Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) yang menyebutkan bahwa partisipasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dikonfirmasi pada tabel 4.13. Tabel

4.13 tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi variabel partisipasi (X1) adalah 0,406 dan nilai  $t_{hitung}$  3,958. Nilai koefisien regresi ini signifikan pada tingkat signifikansi 0,05 dengan *p value* sebesar 0,000.

Hasil ini dipertegas dengan hasil perhitungan nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ . Nilai  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% dan df (derajat kebebasan)  $n-k-1 = 115$  adalah 1,981. Dengan demikian, nilai  $t_{hitung}$  3,958 >  $t_{tabel}$  1,981. Hasil pengujian ini menginterpretasikan bahwa variabel partisipasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial pada taraf signifikansi 5% atau dengan kata lain H1 diterima.

Hasil pengujian hipotesis kedua (H2) yang menyebutkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dikonfirmasi pada tabel 4.13. Ditunjukkan bahwa nilai koefisien regresi variabel motivasi (X2) adalah 0,039 dan nilai  $t_{hitung}$  1,029. Nilai koefisien regresi ini tidak signifikan pada tingkat signifikansi 0,05 dengan *p value* sebesar 0,306. Hasil ini menjelaskan bahwa nilai koefisien regresi variabel motivasi (X2) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, namun demikian pengaruh tersebut tidak signifikan.

Hasil ini dipertegas dengan hasil perhitungan nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ . Nilai  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% dan df (derajat kebebasan)  $n-k-1 = 115$  adalah 1,981. Dengan demikian, nilai  $t_{hitung}$  1,029 <  $t_{tabel}$  1,981 sehingga perubahan atau variasi variabel motivasi tidak akan diikuti oleh variasi kinerja manajerial. Berdasarkan hasil pengujian H2 ini dapat diinterpretasikan bahwa variabel motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada taraf signifikansi 5% atau dengan kata lain H2 ditolak.

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) yang menyebutkan bahwa pelimpahan wewenang berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dikonfirmasi pada tabel 4.13. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi variabel pelimpahan wewenang (X3) adalah 0,268 dan nilai  $t_{hitung}$  2,008. Nilai koefisien regresi ini signifikan pada tingkat signifikansi 0,05 dengan  $p$  value sebesar 0,047.

Hasil ini didukung oleh hasil perhitungan nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ . Nilai  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% dan df (derajat kebebasan)  $n-k-1 = 115$  adalah 1,981. Dengan demikian, nilai  $t_{hitung}$  2,008 >  $t_{tabel}$  1,981. Hasil pengujian ini menginterpretasikan bahwa variabel pelimpahan wewenang berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial pada taraf signifikansi 5% atau dengan kata lain H3 diterima.

**Tabel 4.13.**  
**Hasil Uji Parsial (Uji T)**

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,417	5,363		0,824	0,412
	Partisipasi	0,406	0,103	0,360	3,958	0,000
	Motivasi	0,039	0,038	0,094	1,029	0,306
	Pelimpahan Wewenang	0,268	0,134	0,172	2,008	0,047

a Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber: Data primer diolah, 2009

**4.3. Pembahasan**

Penelitian ini menguji pengaruh partisipasi, motivasi, dan pelimpahan wewenang terhadap kinerja manajerial. Secara keseluruhan, hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan regresi berganda dapat dilihat pada tabel 4.14 berikut ini.

**Tabel 4.14**  
**Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis**

Kode	Hipotesis	Hasil
H <sub>1</sub>	partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial	di terima
H <sub>2</sub>	motivasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial	di tolak
H <sub>3</sub>	pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial	di terima

Sumber: Data primer diolah, 2009

#### **4.3.1. Pengaruh Partisipasi terhadap Kinerja Manajerial**

Hipotesis pertama (H1) menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Pada tabel 4.4. Hasil penelitian menunjukkan responden menjawab dengan rata-rata teoritis sebesar 24 dan rata-rata aktual sebesar 27,72. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi para pengguna dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial cenderung sedang. Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi variabel partisipasi adalah 0,406. Nilai ini signifikan pada tingkat signifikansi 0,05 dengan *p value* 0,000. Hasil ini didukung oleh hasil perhitungan nilai  $t_{hitung} 3,958 > t_{tabel} 1,981$ . Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial, artinya semakin aktif keterlibatan

para pengguna anggaran dalam penyusunan anggaran maka kinerja manajerial semakin tinggi.

Adanya pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja tersebut didukung dengan hasil diskripsi tabulasi silang pada tabel 4.5, yaitu diantara 5 responden yang skor partisipasi penyusunan anggaran sebesar 7-17 terdapat 3 responden ( 60 persen ) memiliki skor kinerja manajerial 9-19. Di antara 66 responden yang memiliki partisipasi dengan skor 18-28, 32 (48,48 persen) responden memiliki skor kinerja manajerial 20-30. Dari 48 responden yang memiliki skor partisipasi 29-39, sebanyak 22 (45,83 persen) responden memiliki kinerja manajerial dengan skor 31-41. Hal ini menunjukkan peningkatan partisipasi dalam penyusunan anggaran berhubungan dengan peningkatan kinerja manajerial, karena variabel partisipasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada tingkat signifikansi 0,05 dengan *p value* 0,000.

Hasil pengujian hipotesis ini sejalan dengan penelitian Brownell dan McInnes (1986). Mereka menemukan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran meningkatkan kinerja manajerial. Penelitian mengenai partisipasi penyusunan anggaran pada pemerintah daerah pernah dilakukan oleh Indriani (1993), yang menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap prestasi kerja dan kepuasan kerja pada aparat pemerintah daerah tingkat II Propinsi Daerah Istimewa Aceh. Hasilnya menunjukkan ada hubungan yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan prestasi kerja.

Hasil penelitian Indriantoro (1993) terhadap 179 manajer dari berbagai fungsi, antara lain akuntansi/keuangan, administrasi/personalia, produksi/operasi, sistem

informasi dan pemasaran menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial mempunyai hubungan yang positif dan signifikan.

#### **4.3.2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Manajerial**

Hipotesis kedua (H2) menyatakan bahwa motivasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Pada tabel 4.4. Hasil penelitian menunjukkan responden menjawab dengan rata-rata teoritis sebesar 84 dan rata-rata aktual sebesar 103,43. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi para pengguna dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial cenderung sedang. Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi variabel motivasi adalah 0,039. Nilai ini tidak signifikan pada tingkat signifikansi 0,05 dengan *p value* 0,306. Hasil ini didukung oleh hasil perhitungan nilai  $t_{hitung} 1,029 > t_{tabel} 1,981$ . Hal ini menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Pada tabel 4.4 terlihat variabel motivasi memiliki standart deviasi yang tinggi, berarti rentang jawaban responden sangat besar, sedangkan standar deviasi untuk variabel kinerja manajerial relatif kecil.

Pengaruh motivasi dengan kinerja manajerial dapat dilihat pada tabel 4.6. Berdasarkan tabel 4.6, dapat diketahui bahwa di antara 6 responden yang memiliki skor motivasi sebesar 42-75, hanya 1 responden (16,67 persen) yang memiliki skor kinerja manajerial 9-19. Di antara 69 responden yang memiliki motivasi dengan skor 76-109, 31 (44,93 persen) responden memiliki skor kinerja manajerial 20-30. Dari 44 responden yang memiliki skor motivasi 110-143, sebanyak 18 (40,91 persen) responden memiliki kinerja manajerial dengan skor 31-41. Hal ini menunjukkan peningkatan motivasi dalam penyusunan anggaran tidak berhubungan dengan

peningkatan kinerja manajerial, karena pada variabel motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada taraf signifikansi 5% dengan hasil nilai *p value* 0,306

Hasil pengujian hipotesis ini sejalan dengan penelitian Riyadi (1988) yang tidak menemukan adanya hubungan antara motivasi dengan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Mia (1998) yang menyimpulkan bahwa motivasi mempunyai hubungan dengan kinerja manajerial. Hipotesis 2 penelitian ini tidak berhasil dibuktikan karena pada kenyataannya tidak adanya sanksi atau penghargaan yang sesuai dengan kualitas kerja yang dihasilkan, contohnya semua pimpinan tingkat menengah yang menjalankan fungsi penyusunan anggaran memperoleh insentif, tetapi tidak ada perbedaan perolehan insentif ketika penyusunan anggaran dilaksanakan dalam batas waktu yang ditetapkan atau tidak.

#### **4.3.3. Pengaruh Pelimpahan Wewenang terhadap Kinerja Manajerial**

Hipotesis variabel pelimpahan wewenang (H3), mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Pada tabel 4.4. Hasil penelitian menunjukkan responden menjawab dengan rata-rata teoritis sebesar 24 dan rata-rata aktual sebesar 23,27. Hal ini menunjukkan bahwa pelimpahan wewenang para pengguna dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial cenderung sedang. Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi variabel pelimpahan wewenang adalah 0,268 Nilai ini signifikan pada tingkat signifikansi 0,05 dengan *p value* 0,047. Hasil ini didukung oleh hasil perhitungan nilai  $t_{hitung} 2,008 > t_{tabel} 1,981$ . Hal ini menunjukkan bahwa pelimpahan wewenang berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja manajerial, artinya semakin ada pelimpahan wewenang yang jelas maka semakin tinggi kinerja manajerial.

Adanya pengaruh pelimpahan wewenang dengan kinerja manajerial dapat dilihat pada tabel 4.7. Berdasarkan tabel 4.7, dapat diketahui bahwa di antara 19 responden yang memiliki skor pelimpahan wewenang sebesar 12-18, terdapat 9 responden (47,37 persen) memiliki skor kinerja manajerial 9-19. Di antara 61 responden yang memiliki pelimpahan wewenang dengan skor 19-25, 27 responden (44,26 persen) memiliki skor kinerja manajerial 20-30. Dari 39 responden yang memiliki skor pelimpahan wewenang 26-32, terdapat 14 responden yang memiliki kinerja manajerial dengan skor 31-41 (35,90 persen) dan 16 responden (41,02 persen) yang memiliki kinerja manajerial dengan skor 20-30. Hal ini menunjukkan peningkatan pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran berhubungan dengan peningkatan kinerja manajerial, nilai variabel pelimpahan wewenang adalah berpengaruh signifikan pada kinerja manajerial pada tingkat signifikansi 0,05 dengan *p value* 0,047.

Hasil pengujian ini sejalan dengan Merchant (1981) yang menemukan bahwa desain sistem anggaran akan efektif dalam organisasi yang terdesentralisasi. Gul *et al.* (1995) menemukan bahwa pelimpahan wewenang berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

## **BAB V**

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **5.1. Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi, motivasi dan pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada dinas daerah dan lembaga teknis daerah di Kabupaten Rembang. Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Partisipasi, motivasi, dan pelimpahan wewenang secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial yang dilaksanakan para pengguna anggaran di daerah dan lembaga teknis daerah di Kabupaten Rembang.
2. Partisipasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, artinya semakin aktif keterlibatan para pengguna anggaran dalam penyusunan anggaran maka kinerja manajerial semakin tinggi.
3. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, namun pengaruh tersebut tidak signifikan. Pada tabel 4.4 terlihat variabel motivasi memiliki standart deviasi yang tinggi, berarti rentang jawaban responden sangat besar, sedangkan standar deviasi untuk variabel kinerja manajerial relatif kecil.
4. Pelimpahan wewenang berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, artinya semakin ada pelimpahan wewenang yang jelas maka semakin tinggi kinerja manajerial.

### **5.2. Implikasi**

1. Adanya pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial Pada Kabupaten Rembang hendahnya terus meningkatkan partisipasi serta mengapresiasi semua masukan atau sumbangan ide untuk meningkatkan kinerja manajerial dimasa mendatang.
2. Adanya pengaruh pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran yang terdesentralisasi terhadap peningkatan kinerja manajerial pada Kabupaten Rembang dalam pertanggungjawabannya yang dimulai dari perencana sampai dengan obyek pelaksanaan selalu dimulai dari staff kepada atasan dapat lebih optimal.
3. Adanya pengaruh partisipasi dan pelimpahan wewenang yang diberikan pada para pengguna anggaran tersebut dapat lebih baik lagi, maka perlu adanya pelatihan-pelatihan atau diklat yang mengarahkan profesional para pengguna anggaran sehingga kinerja manajerial dapat meningkat.

### **5.3. Keterbatasan**

Evaluasi atas hasil penelitian ini mempertimbangkan keterbatasan yang mungkin mempengaruhi hasil penelitian ini, antara lain;

1. Sulitnya untuk mengendalikan responden, sehingga kuisisioner yang disebarkan pengembaliannya tidak tepat waktu.
2. Persepsi responden yang disampaikan secara tertulis dengan bentuk instrumen kuisisioner mungkin mempengaruhi validitas hasil.

Selain keterbatasan tersebut, masih terdapat banyak keterbatasan lainnya yang tidak disadari oleh peneliti.

#### **5.4. Saran**

Evaluasi atas hasil penelitian ini harus mempertimbangkan beberapa keterbatasan yang mungkin akan mempengaruhi hasil penelitian, antara lain:

1. Keterbatasan dalam penelitian ini menunjukkan variabel independen yang diteliti berpengaruh terhadap variabel kinerja manajerial sebesar 15,4% , berarti ada pengaruh sebesar 84,6% dari variabel-variabel lain diluar model. Penelitian selanjutnya disarankan untuk meneliti pengaruh variabel-variabel lain yang belum termasuk dalam model regresi pada penelitian ini seperti variabel profesionalisme,tehnologi informasi, struktur budaya.
2. Peneliti juga menyarankan untuk penelitian selanjutnya agar dapat diperbandingkan dengan dinas daerah dan lembaga teknis daerah Kabupaten lain sehingga dapat diperbandingkan model yang diteliti.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony,R.N.,and V.Govindarajan, (1998), *Management Control System*, ninth edition, Boston, McGraw-Hill Company.
- Argis.C, (1952), *The Impact of Budgets on People*,Ithaca: School of Business And Administration, Cornell University
- Brownell .P. (1981), Participation in Budgeting, Locus of Control and Organizational Effectiveness. *The Accounting Review*. Vol. LVI No.4 ( oktober): 844-860.
- Brownell .P. (1982a), Participation in budgeting Process: When It Works and it Doen't, *Journal of Accounting Literature*, Vol. 1: 124-153.
- Brownell .P. (1982b), The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Paricipation, and Organizational Effectivenesss, *Journal of Accounting Research*, Vol.20 (Sring): 12-27.
- Brownell. P . and M. McInes, (1986), *Budgetary Participation. Motivation, and Managerial Performance*, The Accounting Review.Vol.LXI Oktober.
- Bruns,W.J. and Waterhouse,JH.,(1975),”Budgetary Control and Organizatoin Stucture”. *Journal of Accounting Research*. Vol.13 No.2.pp.177-203.
- Depdagri RI, (2007), *Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2008*, Permendari No. 30 1997.
- Endang Raino, W. , dan Agus Budi. R., (2007), “ Pengaruh Karakteristik Personalitas Manajer terhadap Hubungan Antara Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial”, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, volume 11, No.1, Hal. 50-63.
- Ferdinand, Augusty Tae, (2006), *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Galbraith.J.,(1973), *Designing Complex Organizations*, Reading, Mass: *Addison-Wesley Publishing Company*.
- Ghozali, Imam, (2001), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., (2006), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi 3. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Goleman, D.,( 2001), *Working White Emotional intelligence*, (terjemahan Akex Tri Kantjono W), Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

- Govindarajan. V. (1986a), *Impact of Partisipation in The Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance* : Universalistic and Contingency Perspective, Deecision Sciences.
- Govindarajan. V. (1986b), Decentralization, Strategy, and Effectivennes of Strategic Business Units in Multi- Business Organazation, *Academy of Management Review* 11: 844-856.
- Gul et al,(1995), Desentralisation as a Moderating factor in the Budgetary Partisipation Performance Relationship: Some Hongkong Evidence. *Accounting and Businnes Research*. Vol 25,No. 98, pp 107-113.
- Hansen, Don R. dan M.M. Mowen, (2000), *Management Accounting*. 5 th Edition Sount-Western College Publishing.
- Haryanto dkk, (2007), *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi Pertama. Universitas Diponegoro.
- Hehanussa,(2001) Pengaruh *Locus of Control* Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajerial.Tesis S2, UNDIP, tidak dipublikasikan.
- Hofstede, G, (1968), *Motivation Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad*.
- Indriantoro. N, (1993), *The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Statisfaction with Locus of Control and Cultural Dimensions an Moderating Variables*, University of Kentucky, Dissertation.
- Kenis. I., (1979), Effect of Budgetary Goal Charactiristics on Managerial Attitudes and Performance, *The Accounting Review*, Vol. LIV No.4 Oktober: 707-721.
- Locke, E.A.,and J.F.Bryan, (1967), ”Performance Goals as Determinats of Level of Performance and Boredom”, *Journal of Applied Psychology* 51, pp. 120-130.
- Mahoney, T.A., T.H. Jerdee and S.J. Caroll, (1963), *Development of managerial Performance: A Research Approach*, Cincinnati: South Western Publ.Co.
- Malayu S.P. Hasibuan, (1996), *Organisasi&Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Marani dan Supomo, (2003), Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran

Dengan Kinerja Manajerial. *Journal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol 2, Januari 2003.

Mardiasmo, (2002), *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi. Yogyakarta.

Mardiasmo, (2005), *Akuntansi Sektor Publik*. Andi Yogyakarta.

Merchant, K.A., (1981), "The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance". *The Accounting Review*, pp 813-828.

Mia L. N.Z. Miah, (1996), "Decentralization, Accounting Controls and Performance of Government Organizations: A New Zealand Empirical Study". *Financial Accountability & Management*, 12 (3). Agust. pp 173-189.

Mia. L., (1998), Managerial Attitude, Motivation and Effectiveness of Budget Participation, *Accounting Organization and Society*, Vol.13 No.5: 465-475.

Milani, K., (1975), "The Relationship of Participation in Budget-Setting on Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study". *The Accounting Review*. April. Pp.104-123.

Mitchell, T.R., (1982), "Motivation: New Direction for Theory, and Practise". *Academy of Management Review*. Vol.7.No.1.pp.80-88.

Mohyi A (1996), *Teori dan Perilaku Organisasi*, UMM Press 1996.

Mulyadi dan Johny, (1994), *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan*, Edisi I, Aditya Media, Yogyakarta.

Munandar, M., (1986), *Budgeting (Perencanaan, Pengkoordinasian dan Pengawasan Kerja)*, BPFE, Yogyakarta.

Murray, D., (1990), The Performance Effect Of Participative Budgeting: An Integration of Intervening and Moderating Variables, *Behavioral Research In Accounting*, Vol. 2: 104-123.

Nafarin, M., (2000), " *Penganggaran Perusahaan*", Edisi I, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Poerwati, 2001. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Budaya Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating*. Tesis S2, UNDIP, tidak dipublikasikan.

- Puspaningsih, (2004), *Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer Perusahaan Manufaktur*, JAAI Volume 8 No.1, Juni 2004.
- Rinusu dan Sri Mastuti, (2003), *Panduan Praktis Mengontrol APBD*, Jakarta: *Civic Education and Budget Transparency Advocation ( CiBa) & Friedrich Ebert Stiftung (FES)*.
- Riyanto, Bambang, (1997), *Strategic Uncertainty, Management Accounting and Performance: An Empirical Investigation of A Contingency Theory at The Firm level*”, *Jurnal Riset Akuntansi, Manajemen, Ekonomi*, (1:1)
- Robbins., S.P., (1996), *Perilaku Organisasi*, Edisi 12. Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins., S.P., (2001). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jilid 1 Edisi Bahasa Indonesia. Prenhallindo.
- Schiff, M., dan A.Y. Lewin, (1970), “ The Impact of People on Budgets”. *The Accounting Review*. April. pp.259-267.
- Sekaran, Uma, (1992), *Research Methods for Business: a Skill-building approach*, 2nd ed., John Wiley & Sons, Inc, Canada.
- Slamet Riyadi, (1998), *Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*. *Seminar Nasional Riset Akuntansi dan Bisnis*. Surabaya.
- Sugiyono, (1998), *Statistik untuk Penelitian*, Bandung.
- Supomo.B, (1998), *Pengaruh Struktur dan Budaya Organisasi Terhadap Efektifitas Partisipasi Penyusunan Anggaran Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*. Tesis S2 Magister Sains Akuntansi ( tidak dipublikasikan).
- Supriyono, (1987), *Akuntansi Manajemen I; Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan*, Edisi 1 BPFE, Yogyakarta.
- Surya Dharma, (2005), *Manajemen Kinerja; falsafah Teori dan Penerapannya*, Cetakan I, Penerbit Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Wibowo, (2007), *Manajemen Kinerja*, Edisi Dua, Penerbit PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.

Wiryono dan Raharjo, (2007), Pengaruh Karakteristik Personalitas Manajer Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Manajerial. *Kinerja* , Vol 11, No.1, Th 2007: Hal 50-63.

## Lampiran 1. Kuesioner



Program Studi Magister Akuntansi  
Universitas Diponegoro Semarang

---

Rembang, Mei 2009

Hal : Permohonan untuk menjadi responden

Bapak/Ibu Responden yang terhormat

Mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuisisioner penelitian saya yang berkaitan dengan **Pengaruh Partisipasi, Motivasi Dan Pelimpahan Wewenang Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial.**

Data yang terkumpul nantinya akan dianalisis dan disajikan dalam bentuk keseluruhan bukan individu atas informasi yang saya terima, sesuai dengan etika penelitian bahwa akan dijaga kerahasiannya dan digunakan semata-mata untuk penelitian ini

Tanpa partisipasi Bapak/Ibu saya akan mengalami kesulitan besar dalam penyelesaian tesis saya, karena keberhasilan dan kesuksesan penelitian ini Sangat tergantung pengisian dan pengembalian kuisisioner ini. Saya mohon kuisisioner tersebut dapat saya terima satu minggu lagi.

Demikian atas perhatian dan partisipasi serta kemurahan Bapak/Ibu, saya haturkan banyak terima kasih

Hormat Saya

Soetrisno

NIM.C4C007020

**IDENTIDAS RESPONDEN**

**Nomor Responden :** ( Tidak Perlu isi)

**1. Usia** : ..... Tahun

**2. Jenis Kelamin** :  Laki-laki  Wanita

**3. Tingkat Pendidikan** : **Akademi** ( D1/D2/D3)  
**Sarjana** ( S1/S2)  
**Lainnya** ( SMA Sederajat )

**4. Jabatan Struktural** : .....

**5. Masa Jabatan Struktural** : .....Tahun

**6. Jumlah Staf** : .....Orang

**TERIMA KASIH**

**A. Instrumen Partisipasi ( Milani, 19975 dalam Riyadi,1998)**

Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan bagaimana peran dalam penyusunan anggaran didinas dan instansi anda.

Mohon anda menjawab pertanyaan berikut ini dengan memberikan tanda (X) nomor diantara satu (1) sampai dengan tujuh (7). Skala nomor menunjukkan seberapa dekat jawaban anda dengan kedua pilihan jawaban yang tersedia. Pada setiap pertanyaan hanya dibutuhkan satu jawaban saja.

1. Kategori manakah dibawah ini yang menjelaskan dengan sebaik-baiknya tentang kegiatan anda pada saat Rencana Anggaran Kegiatan (RKA) akan dibuat ?. Saya ikut serta dalam penyusunan;

1	2	3	4	5	6	7
Semua Anggaran			Tidak satu anggaranpun			

2. Seberapa sering anda menyatakan pendapat atau usulan, permintaan tentang anggaran ke pimpinan anda tanpa diminta ?

1	2	3	4	5	6	7
Sangat sering					Tidak pernah	

3. Kategori manakah dibawah ini yang menjelaskan dengan paling baik alasan yang diberikan oleh pimpinan anda tentang revisi anggaran yang dibuat ?.  
Alasannya;

1	2	3	4	5	6	7
Sangat masuk akal			Sangat tidak masuk akal			

4. Menurut perasaan anda seberapa banyak pengaruh anda yang tercermin dalam pembuatan rencana dalam anggaran akhir (final).

1	2	3	4	5	6	7
Sangat banyak jumlahnya					Tidak ada	

5. Bagaimana anda memandang kontribusi anda terhadap anggaran?  
Kontribusi saya;

1	2	3	4	5	6	7
Sangat penting				Sangat tidak penting		

6. Seberapa sering pimpinan saudara menerima pendapat atau usulan pada saat anggaran (RKA) sedang disusun ?

1	2	3	4	5	6	7
Sangat sering					Tidak pernah	

**B. Instrumen Motivasi ( Lowler, 1977 dalam Riyadi, 1998)**

Jawaban pertanyaan dibawah ini dapat digunakan untuk mengukur motivasi kerja anda. Mohon anda menjawab pertanyaan berikut ini dengan memberikan tanda silang (X) pada salah satu angka, dari angka satu (1) sampai dengan angka tujuh (7). Skala nomor menunjukkan seberapa dekat jawaban anda dengan pilihan yang tersedia. Pada setiap pertanyaan hanya dibutuhkan satu jawaban saja.

1. Bagaimana kemungkinan masing-masing hal berikut terjadi pada diri anda, jika anda mengerjakan sesuatu dengan sangat baik ?

1	2	3	4	5	6	7
Sangat mungkin			Sangat tidak mungkin			

a	Memperoleh kenaikan insentif	1	2	3	4	5	6	7
b	Merasa lebih baik sebagai pribadi	1	2	3	4	5	6	7
c	Mendapat kesempatan mengembangkan keahlian dan kemampuan	1	2	3	4	5	6	7
d	Diberi kesempatan untuk mempelajari hal yang baru	1	2	3	4	5	6	7
e	Merasa telah mengerjakan sesuatu yang bermanfaat	1	2	3	4	5	6	7
f	Memperoleh kebebasan yang lebih dalam pekerjaan	1	2	3	4	5	6	7
g	Dihormati oleh rekan-rekan kerja	1	2	3	4	5	6	7
h	Memperoleh penghargaan dari pimpinan anda	1	2	3	4	5	6	7
i	Merasa rekan-rekan sekerja lebih bersahabat	1	2	3	4	5	6	7

2. Menurut pendapat saudara, seberapa pentingkah hal-hal berikut dibawah ini ?

1	2	3	4	5	6	7
Sangat penting			Sangat tidak penting			

a	Jumlah insentif yang anda peroleh	1	2	3	4	5	6	7
b	Kesempatan yang saudara miliki untuk mengerjakan sesuatu yang membuat anda merasa lebih sebagai pribadi	1	2	3	4	5	6	7
c	Kesempatan mengembangkan keahlian dan kemampuan	1	2	3	4	5	6	7

d	Kesempatan untuk mempelajari hal yang baru	1	2	3	4	5	6	7
e	Kesempatan untuk merasa anda telah mengerjakan sesuatu yang bermanfaat	1	2	3	4	5	6	7
f	Tingkat kebebasan yang anda miliki dalam pekerjaan	1	2	3	4	5	6	7
g	Penghargaan yang diterima dari rekan-rekan sekerja	1	2	3	4	5	6	7
h	Penghargaan yang diterima dari atasan anda	1	2	3	4	5	6	7
i	Persahabatan dengan rekan-rekan sekerja	1	2	3	4	5	6	7

3. Seberapa seringkah hal-hal berikut terjadi pada anda secara pribadi bahwa faktor-faktor pertama mengarah kepada faktor kedua !

1	2	3	4	5	6	7
Sangat sering					Tidak pernah	

a	Bekerja keras → Produktivitas tinggi	1	2	3	4	5	6	7
b	Bekerja keras → di laksanakan dengan baik	1	2	3	4	5	6	7
c	Bekerja keras → Kinerja yang lebih baik	1	2	3	4	5	6	7

**C. Instrumen Pelimpahan wewenang ( Gardon and Narayana 1984, dalam Riyadi, 1998)**

Jawaban pertanyaan dibawah ini dapat digunakan untuk menjelaskan tingkat pendelegasian wewenang di dinas atau instansi anda. Mohon anda menjawab pertanyaan berikut ini dengan melingkari pada salah satu angka, dari angka satu (1) sampai dengan angka tujuh (7). Skala nomor menunjukkan seberapa dekat jawaban anda dengan pilihan yang tersedia.

1. Seberapa luas wewenang yang didelegasikan kepada anda untuk masing-masing kelompok keputusan berikut ini ?. Mohon anda nyatakan sesuai dengan praktek selama ini.

- a. Pengangkatan dan pemindahan hubungan kerja pegawai dari pimpinan/kepala dinas atau instansi

1	2	3	4	5	6	7
Tidak ada pendelegasian				di delegasikan sepenuhnya		

- b. Pengalokasian anggaran

1	2	3	4	5	6	7
Tidak ada pendelegasian				di delegasikan sepenuhnya		

- c. Manakah berikut ini yang paling menandai spesifikasi pelaksanaan tugas di dinas atau instansi anda ?

1	2	3	4	5	6	7
Tugas-tugas dispesifikasi dengan kriteria kinerja yang jelas				Tidak ada diskriminasi formal mengenai tugas-tugas yang ada		

- d. Apakah dinas atau instansi anda dalam tugasnya sesuai dengan pedoman kerja yang ditetapkan ? ya atau tidak jika ya, seberapa jauh kelengkapannya ?

1	2	3	4	5	6	7
Penjelasan mengenai tugas dan hak yang diberikan pegawai secara rinci				Hanya prinsip-prinsip secara garis besar saja, banyak pertanyaan yang tidak terjawab		

e. Sebagian besar keputusan operasional dibuat pada siapa ?

1	2	3	4	5	6	7
Tingkat pimpinan atas			Tingkat Kepala Bagian/ Bidang			

f. Cara pembuatan keputusan para pimpinan di dinas atau instansi anda.

1	2	3	4	5	6	7
Di harapkan mengikuti gaya yang seragam			Di mungkinkan bervariasi dari informasi sampai sangat formal			

**D. Instrumen kinerja manajerial ( Mahoney dkk, 1993, dalam Riyadi, 1998)**

Mohon anda ukur kinerja anda akhir-akhir ini untuk setiap bidang berikut ini dengan menuliskan diantara dari angka satu (1) sampai dengan angka tujuh (7), sesuai dengan skala yang menurut anda paling tepat dengan kriteria sebagai berikut;

1	2	3	4	5	6	7
Kinerja dibawah rata-rata			Kinerja diatas rata-rata			

BIDANG		SKALA KINERJA						
1	Perencanaan. Menunjukkan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur pemograman.	1	2	3	4	5	6	7
2	Pengorganisasian	1	2	3	4	5	6	7

	Tukar menukar informasi dengan orang dalam organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program							
3	Evaluasi Mengevaluasi dari nilai proposal, mengamati atau melaporkan kinerja (seperti; penilaian pegawai, penilaian pelaporan keuangan, dan pemeriksaan hasil kegiatan.	1	2	3	4	5	6	7
4	Pengawasan. Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan staff anda ( seperti; membimbing, melatih, dan menjelaskan peraturan kerja pada staff, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan staf)	1	2	3	4	5	6	7
5	Pemilihan Staf. Mempertahankan angkatan kerja dibagian anda (seperti: merekrut, memawancarai dan memilih pegawai baru; menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai)	1	2	3	4	5	6	7
6	Bagaimana anda mengevaluasi kinerja anda secara menyeluruh	1	2	3	4	5	6	7

NO	Partisipasi						tot_x1
	x11	x12	x13	x14	x15	x16	
1	2	3	3	3	2	3	16
2	3	3	3	3	3	3	18
3	3	2	1	3	3	3	15
4	1	1	1	3	2	1	9
5	5	7	7	7	7	7	40
6	2	3	2	3	3	3	16
7	3	3	2	5	3	5	21
8	5	5	2	4	4	4	24
9	3	5	2	5	3	4	22
10	2	2	2	2	2	2	12
11	2	2	3	3	3	3	16
12	2	2	3	5	4	4	20
13	5	3	3	5	3	5	24
14	4	5	2	4	2	4	21
15	6	6	4	6	6	6	34
16	3	4	3	4	3	4	21
17	4	3	3	4	4	5	23
18	5	3	3	4	3	4	22
19	4	4	4	5	5	4	26
20	3	4	3	4	3	4	21
21	4	3	3	4	4	5	23
22	5	3	3	4	3	4	22
23	4	4	4	5	5	4	26
24	3	4	3	4	3	4	21
25	4	3	3	4	4	5	23
26	5	3	3	4	3	4	22
27	4	4	4	5	5	4	26
28	3	4	3	4	3	4	21
29	4	3	3	4	4	5	23
30	5	3	3	4	3	4	22
31	4	4	4	5	5	4	26
32	3	4	3	4	3	4	21
33	4	3	3	4	4	5	23
34	5	3	3	4	3	4	22
35	4	4	4	5	5	4	26
36	4	5	5	5	4	5	28
37	4	4	3	3	3	4	21
38	1	3	3	6	4	4	21
39	2	4	3	3	5	5	22
40	3	3	3	4	3	3	19

41	2	3	2	4	5	3	19
42	3	4	4	5	6	4	26
43	4	4	4	6	6	6	30
44	1	4	3	1	1	2	12
45	5	5	3	3	4	3	23
46	2	3	3	2	3	2	15
47	2	3	3	2	2	2	14
48	1	1	1	2	2	2	9
49	3	4	3	4	3	4	21
50	1	1	2	2	2	2	10
51	4	4	5	5	4	4	26
52	1	3	4	2	2	2	14
53	3	2	4	4	4	3	20
54	2	3	3	2	3	2	15
55	3	5	3	4	3	4	22
56	1	2	2	3	3	1	12
57	4	7	4	4	3	2	24
58	4	7	4	4	3	2	24
59	3	3	4	7	7	5	29
60	6	6	3	4	4	4	27
61	5	5	2	2	5	3	22
62	4	5	3	4	4	5	25
63	1	3	1	1	2	3	11
64	1	2	2	1	1	2	9
65	1	2	2	2	1	2	10
66	4	4	4	7	7	4	30
67	2	3	1	4	3	2	15
68	3	3	3	4	3	2	18
69	7	7	3	6	4	6	33
70	5	5	5	5	5	5	30
71	3	3	3	2	3	3	17
72	2	3	2	3	2	3	15
73	2	3	2	1	1	2	11
74	2	2	2	2	2	2	12
75	2	2	3	2	2	2	13
76	4	5	3	4	4	3	23
77	1	2	3	2	2	3	13
78	1	4	2	3	3	2	15
79	4	3	4	4	4	3	22
80	1	1	1	4	1	1	9
81	5	4	3	5	4	2	23
82	1	1	1	2	2	2	9

83	1	1	1	2	2	2	9
84	4	3	5	4	5	4	25
85	5	7	6	2	3	1	24
86	4	5	3	4	3	4	23
87	1	2	3	2	2	3	13
88	4	2	2	1	1	2	12
89	2	2	3	4	4	4	19
90	1	5	3	5	5	3	22
91	4	5	4	5	5	6	29
92	1	1	3	6	3	2	16
93	1	3	2	3	4	2	15
94	1	3	2	3	4	2	15
95	3	3	4	4	4	3	21
96	1	2	7	7	5	3	25
97	4	4	2	4	2	3	19
98	5	3	3	4	3	4	22
99	3	3	1	4	3	3	17
100	4	4	1	6	5	4	24
101	2	3	4	3	3	3	18
102	2	2	2	3	2	2	13
103	3	3	4	4	4	3	21
104	5	5	4	4	4	5	27
105	2	2	1	2	1	2	10
106	4	4	3	4	4	4	23
107	3	3	4	2	2	5	19
108	3	3	3	2	2	2	15
109	7	7	1	7	7	7	36
110	7	7	2	7	7	7	37
111	4	4	3	3	3	3	20
112	1	2	1	2	2	1	9
113	5	5	5	6	5	4	30
114	5	5	5	6	5	4	30
115	2	2	2	4	4	3	17
116	5	4	1	5	4	3	22
117	4	5	4	4	4	4	25
118	2	3	1	2	1	2	11
119	4	4	4	4	4	4	24

NO	Motivasi							
	x201	x202	x203	x204	x205	x206	x207	x208
1	5	6	3	4	3	3	3	3
2	4	2	3	3	3	3	3	3
3	7	3	3	1	1	3	2	3
4	6	1	1	1	1	3	4	6
5	7	4	4	2	5	5	1	6
6	2	2	2	2	2	2	3	4
7	6	3	3	3	3	4	4	4
8	3	1	1	1	1	1	1	1
9	5	4	5	4	4	4	5	6
10	3	6	1	1	1	1	2	2
11	4	3	2	2	2	4	4	4
12	4	1	1	1	1	1	1	4
13	5	6	5	6	4	6	4	6
14	5	4	5	4	5	4	5	6
15	7	2	6	6	2	6	6	7
16	4	4	3	4	4	3	3	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4
18	2	4	3	3	3	4	2	2
19	3	5	4	4	4	5	3	3
20	4	4	3	4	4	3	3	4
21	4	4	4	4	4	4	4	4
22	2	4	3	3	3	4	2	2
23	3	5	4	4	4	5	3	3
24	4	4	3	4	4	3	3	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4
26	2	4	3	3	3	4	2	2
27	3	5	4	4	4	5	3	3
28	4	4	3	4	4	3	3	4
29	4	4	4	4	4	4	4	4
30	2	4	3	3	3	4	2	2
31	3	5	4	4	4	5	3	3
32	4	4	3	4	4	3	3	4
33	4	4	4	4	4	4	4	4
34	2	4	3	3	3	4	2	2
35	3	5	4	4	4	5	3	3
36	5	3	5	4	4	4	3	5
37	4	3	3	3	4	3	4	4
38	2	6	2	2	4	6	5	3

39	4	5	6	4	5	5	4	6
40	3	4	2	5	3	2	4	2
41	5	4	4	4	3	4	3	3
42	7	3	3	3	3	6	3	6
43	7	4	7	7	4	7	7	7
44	3	1	3	3	1	3	4	2
45	6	2	2	3	2	2	4	4
46	4	1	2	2	2	2	3	5
47	4	1	2	2	2	2	3	5
48	3	1	1	1	1	1	1	2
49	4	3	4	3	2	2	2	4
50	3	2	2	3	2	2	2	4
51	3	3	3	2	2	3	2	3
52	4	3	2	1	2	2	2	2
53	5	2	2	3	2	4	5	4
54	6	5	6	4	3	5	5	7
55	4	3	4	3	2	2	4	4
56	7	2	4	5	2	5	2	2
57	4	1	1	1	1	1	4	4
58	7	1	1	1	1	1	4	4
59	5	4	3	3	2	2	4	5
60	7	1	2	2	2	2	4	3
61	7	1	2	2	2	2	4	3
62	5	5	3	3	5	5	5	5
63	7	1	4	3	3	3	5	5
64	3	5	5	5	5	5	2	1
65	2	2	2	2	2	2	2	2
66	1	4	4	4	4	4	4	4
67	7	2	2	2	2	4	5	6
68	4	4	3	2	2	2	4	3
69	7	4	1	1	1	1	4	4
70	5	5	5	5	5	5	5	5
71	6	5	5	4	3	3	2	2
72	6	2	5	5	2	5	4	6
73	4	2	1	2	1	2	4	4
74	2	3	2	2	2	2	4	3
75	6	4	5	4	3	3	2	2
76	4	3	2	3	2	3	2	3
77	5	3	3	3	3	3	3	3
78	4	4	2	2	2	3	2	2
79	5	3	3	3	3	4	5	4
80	7	7	1	1	1	1	3	2

81	4	2	1	1	1	1	3	2
82	5	2	2	2	2	2	3	1
83	4	2	2	2	2	2	4	1
84	7	2	2	2	2	4	2	6
85	7	5	6	2	5	3	5	7
86	6	2	2	3	2	6	4	3
87	7	2	3	3	4	5	4	5
88	1	4	6	5	5	4	5	3
89	6	4	4	4	3	5	5	5
90	5	5	5	5	5	5	5	5
91	5	6	4	5	3	5	3	6
92	7	1	4	3	3	3	5	5
93	5	3	5	4	3	2	3	6
94	5	3	5	4	3	2	3	6
95	3	3	4	4	3	3	5	4
96	7	1	4	6	1	4	1	7
97	5	1	1	1	1	2	4	4
98	4	4	5	5	5	4	4	3
99	7	1	2	1	1	3	3	5
100	7	1	1	1	4	4	4	4
101	4	4	3	3	3	3	3	3
102	6	2	2	2	2	3	2	3
103	2	3	3	2	3	3	5	5
104	4	4	3	3	3	5	3	3
105	3	2	2	2	2	4	3	3
106	3	3	3	3	3	3	3	3
107	2	2	4	2	4	3	3	3
108	2	2	2	2	3	3	2	2
109	7	7	1	1	1	7	1	7
110	7	1	1	4	1	4	4	4
111	2	2	2	2	2	2	2	2
112	4	1	1	1	1	1	1	2
113	4	4	3	3	4	4	4	5
114	4	4	3	3	4	4	4	5
115	6	4	3	4	4	6	3	4
116	6	2	2	1	3	4	3	6
117	2	2	2	2	2	4	3	3
118	4	5	2	1	1	5	7	7
119	4	4	4	4	4	4	4	4

NO	Motivasi							
	x209	x210	x211	x212	x213	x214	x215	x216
1	2	4	4	3	3	3	4	4
2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	2	3	2	2	3	3
4	5	6	2	1	1	1	4	6
5	1	6	4	4	3	5	4	5
6	2	2	2	2	2	2	2	3
7	4	4	3	3	3	5	6	6
8	1	3	1	1	1	1	1	1
9	5	4	5	4	4	5	4	5
10	1	2	6	1	1	1	1	2
11	4	4	4	2	2	2	4	4
12	1	5	1	1	1	1	1	3
13	7	6	7	6	6	7	6	6
14	5	4	5	4	4	5	4	5
15	6	4	2	2	2	2	3	3
16	4	3	3	2	3	1	1	1
17	4	3	3	3	2	3	3	3
18	1	1	4	4	3	3	3	3
19	2	2	5	5	4	4	4	4
20	4	3	3	2	3	3	3	3
21	4	3	3	3	2	3	3	3
22	1	1	4	4	3	3	3	3
23	2	2	5	5	4	4	4	4
24	4	3	3	2	3	3	3	3
25	4	3	3	3	2	3	3	3
26	1	1	4	4	3	3	3	3
27	2	2	5	5	4	4	4	4
28	4	3	3	2	3	3	3	3
29	4	3	3	3	2	3	3	3
30	1	1	4	4	3	3	3	3
31	2	2	5	5	4	4	4	4
32	4	3	3	2	3	3	3	3
33	4	3	3	3	2	3	3	3
34	1	1	4	4	3	3	3	3
35	2	2	5	5	4	4	4	4
36	4	5	3	5	4	4	4	3
37	3	3	3	3	3	3	3	4
38	5	1	6	4	3	4	5	6

39	4	2	4	6	5	4	5	4
40	3	2	2	2	2	2	2	2
41	3	1	2	1	2	2	1	2
42	3	5	2	2	2	2	1	4
43	6	7	6	6	6	4	4	7
44	4	1	1	2	2	1	1	2
45	4	6	2	2	3	2	2	4
46	2	2	2	2	2	2	2	2
47	2	2	2	2	2	2	2	2
48	1	3	1	1	1	1	1	2
49	2	3	2	1	1	3	2	2
50	2	2	2	2	2	2	2	2
51	2	2	3	3	3	2	3	2
52	2	3	2	2	1	3	1	2
53	2	2	2	2	3	2	3	4
54	4	4	4	3	2	4	4	6
55	3	1	2	1	1	3	2	2
56	2	5	2	2	2	2	3	2
57	1	5	1	1	1	1	1	4
58	1	5	1	1	1	1	1	4
59	3	4	2	2	2	3	2	4
60	4	6	3	2	2	3	3	3
61	4	6	3	2	2	3	3	3
62	5	3	4	3	3	4	4	4
63	2	3	2	2	1	2	2	4
64	2	1	1	1	1	1	1	1
65	2	3	2	3	3	2	3	3
66	4	1	4	4	4	4	4	4
67	5	7	4	2	1	2	3	4
68	2	4	2	2	2	2	2	4
69	1	4	1	1	1	1	1	4
70	5	5	5	5	5	5	5	5
71	2	6	3	3	2	2	2	2
72	4	4	3	2	2	2	2	6
73	4	2	3	3	1	2	2	2
74	3	2	3	2	2	2	3	2
75	2	6	2	2	2	2	2	2
76	2	4	3	2	3	3	3	2
77	3	5	3	3	3	5	5	5
78	2	4	4	2	2	2	3	5
79	4	3	4	3	3	2	4	4
80	1	2	1	1	1	1	3	3

81	2	3	1	1	1	1	1	1
82	1	5	2	1	1	2	1	2
83	1	5	2	2	1	2	1	2
84	1	3	2	2	2	2	4	2
85	3	5	1	4	2	2	5	4
86	3	3	2	3	3	3	4	5
87	2	6	3	3	4	3	2	3
88	6	1	3	5	6	2	4	4
89	3	2	3	3	3	2	3	3
90	5	5	5	5	5	5	5	5
91	3	5	4	2	2	3	4	5
92	2	3	2	2	1	2	2	4
93	2	5	5	5	4	4	4	6
94	2	5	5	5	4	4	4	6
95	3	3	3	3	3	3	3	4
96	1	1	1	1	1	1	1	1
97	4	3	3	3	2	2	2	4
98	5	4	3	5	5	5	4	3
99	2	5	5	1	1	1	2	3
100	1	7	1	1	1	4	4	4
101	3	4	4	3	3	3	3	3
102	3	6	2	3	2	3	3	3
103	4	4	3	3	2	4	4	5
104	3	4	4	3	3	3	5	3
105	1	4	4	3	3	3	3	3
106	3	3	3	3	3	3	3	3
107	2	3	3	3	2	2	2	2
108	3	3	3	2	2	2	2	3
109	7	1	7	7	1	1	7	7
110	1	1	7	1	1	1	4	7
111	2	3	2	2	2	2	2	3
112	2	4	1	1	1	1	1	2
113	2	1	4	4	4	3	3	5
114	2	1	4	4	4	3	3	4
115	4	2	4	3	4	3	3	5
116	2	4	3	2	2	3	4	6
117	2	3	3	2	2	2	3	3
118	4	7	7	1	1	2	6	7
119	4	4	4	4	4	4	4	4

NO	Motivasi					tot_x2
	x217	x218	x219	x220	x221	
1	3	3	2	3	2	70
2	3	3	3	3	3	63
3	5	3	3	3	3	61
4	6	2	2	3	3	65
5	5	1	4	5	5	86
6	3	2	2	2	2	47
7	6	4	3	3	3	83
8	2	1	1	1	1	26
9	5	6	5	4	4	97
10	2	1	1	1	1	38
11	4	4	2	2	2	65
12	3	1	1	1	1	35
13	7	5	6	6	5	122
14	6	5	4	4	3	96
15	2	2	4	4	3	81
16	2	2	1	1	1	54
17	2	1	1	1	1	62
18	3	2	2	2	2	56
19	4	3	3	3	3	77
20	2	1	1	1	1	59
21	2	1	1	1	1	62
22	3	2	2	2	2	56
23	4	3	3	3	3	77
24	3	2	2	2	2	64
25	2	1	1	1	1	62
26	3	2	2	2	2	56
27	4	3	3	3	3	77
28	3	2	2	2	2	64
29	2	1	1	1	1	62
30	3	2	2	2	2	56
31	4	3	3	3	3	77
32	2	1	1	1	1	59
33	2	1	1	1	1	62
34	3	2	2	2	2	56
35	4	3	3	3	3	77
36	5	4	2	3	2	81
37	4	3	3	3	3	69
38	3	6	1	2	2	78

39	4	4	3	3	3	90
40	2	2	2	2	2	52
41	2	2	2	2	2	54
42	4	2	3	3	3	70
43	7	4	6	6	6	125
44	3	1	1	1	1	41
45	4	4	3	3	3	67
46	4	2	2	2	2	49
47	4	2	2	2	2	49
48	2	1	1	1	1	28
49	3	1	1	1	1	47
50	3	2	3	3	3	50
51	3	3	2	2	2	53
52	2	2	2	2	2	44
53	3	2	2	2	2	58
54	4	4	4	4	4	92
55	3	1	1	1	1	48
56	2	2	3	2	2	60
57	4	1	3	3	3	46
58	4	1	3	3	3	49
59	5	2	1	2	1	61
60	3	1	2	2	2	59
61	3	1	2	2	2	59
62	4	4	3	3	3	83
63	4	2	2	2	2	61
64	1	1	1	1	1	45
65	3	2	2	2	2	48
66	4	4	4	4	4	78
67	6	2	3	3	2	74
68	4	2	3	3	3	59
69	1	1	4	4	4	51
70	5	5	5	5	5	105
71	2	2	2	3	3	64
72	6	2	2	2	2	74
73	3	2	1	1	1	47
74	2	2	2	2	2	49
75	2	2	2	3	3	61
76	3	2	2	2	2	55
77	5	5	5	5	5	83
78	4	2	2	1	2	56
79	5	3	3	3	3	74
80	2	1	1	1	1	42

81	1	1	1	1	1	31
82	1	1	2	2	2	42
83	1	1	2	2	2	43
84	4	1	2	2	1	55
85	5	4	1	6	4	86
86	5	4	2	3	2	70
87	5	3	3	4	4	78
88	5	5	5	4	6	89
89	3	3	3	3	3	73
90	5	5	5	5	5	105
91	4	2	3	4	3	81
92	4	2	2	2	2	61
93	6	3	4	3	4	86
94	6	3	4	3	4	86
95	4	3	4	3	3	71
96	1	1	1	1	1	44
97	4	4	3	3	3	59
98	3	5	4	4	4	88
99	3	1	2	2	2	53
100	4	1	3	2	1	60
101	3	3	2	2	2	64
102	3	3	3	3	3	62
103	5	4	2	2	2	70
104	3	5	4	4	4	76
105	3	3	2	2	2	57
106	3	3	3	3	3	63
107	4	3	2	2	3	56
108	3	2	2	2	1	48
109	7	1	1	7	1	87
110	7	1	1	1	1	60
111	3	2	2	2	2	45
112	2	1	1	1	1	31
113	5	2	2	2	2	70
114	4	2	2	2	2	68
115	4	5	3	3	3	80
116	6	1	5	5	4	74
117	3	2	1	1	1	48
118	7	5	1	1	1	82
119	4	4	4	4	4	84

NO	Pelimpahan Wewenang						tot_x3
	x31	x32	x33	x34	x35	x36	
1	4	4	3	5	5	5	26
2	4	4	4	3	6	6	27
3	5	7	4	3	3	3	25
4	6	7	3	3	3	3	25
5	5	5	5	5	6	2	28
6	1	2	4	4	2	3	16
7	6	5	3	3	3	2	22
8	2	4	3	3	4	2	18
9	5	5	3	3	3	3	22
10	6	6	2	2	2	6	24
11	3	3	3	3	5	6	23
12	4	4	2	2	4	4	20
13	6	5	4	3	3	3	24
14	6	6	3	3	3	3	24
15	5	5	3	4	4	4	25
16	3	4	4	3	3	3	20
17	3	2	3	4	3	5	20
18	5	5	4	3	4	4	25
19	6	6	5	4	5	5	31
20	3	4	4	3	3	3	20
21	3	2	3	4	3	5	20
22	5	5	4	3	4	4	25
23	6	6	5	4	5	5	31
24	3	4	4	3	3	3	20
25	3	2	3	4	3	5	20
26	5	5	4	3	4	4	25
27	6	6	5	4	5	5	31
28	3	4	4	3	3	3	20
29	3	2	3	4	3	5	20
30	5	5	4	3	4	4	25
31	6	6	5	4	5	5	31
32	3	4	4	3	3	3	20
33	3	2	3	4	3	5	20
34	5	5	4	3	4	4	25
35	6	6	5	4	5	5	31
36	5	4	5	4	6	3	27
37	2	4	2	2	3	3	16
38	4	5	6	4	5	4	28

39	4	4	4	4	4	4	24
40	2	5	5	3	5	3	23
41	3	4	4	3	3	4	21
42	3	3	3	4	2	1	16
43	2	2	4	5	1	1	15
44	6	4	3	3	2	2	20
45	5	5	3	3	7	5	28
46	6	4	5	3	5	5	28
47	5	4	5	3	5	5	27
48	1	1	2	1	4	4	13
49	3	3	3	2	4	4	19
50	5	6	3	3	5	5	27
51	5	5	3	3	6	5	27
52	6	7	3	3	7	6	32
53	2	5	3	2	5	5	22
54	5	4	5	4	5	5	28
55	3	3	4	3	5	4	22
56	5	7	3	3	6	6	30
57	3	4	2	5	5	5	24
58	3	4	2	5	5	5	24
59	6	6	3	5	6	6	32
60	3	6	4	6	7	5	31
61	3	6	4	6	7	5	31
62	5	5	3	3	6	5	27
63	1	3	4	4	4	5	21
64	6	6	3	3	7	3	28
65	5	6	3	3	3	3	23
66	1	1	4	4	4	4	18
67	2	3	2	3	3	6	19
68	6	6	3	3	4	4	26
69	5	1	3	4	2	4	19
70	5	5	5	5	5	5	30
71	5	2	3	2	2	2	16
72	1	5	2	2	5	5	20
73	3	5	3	4	4	5	24
74	5	5	5	2	5	5	27
75	5	2	3	2	2	2	16
76	5	3	3	3	4	5	23
77	5	6	3	3	5	5	27
78	4	4	3	3	6	5	25
79	5	4	5	3	4	4	25
80	3	2	1	1	4	5	16

81	5	5	3	5	3	5	26
82	3	6	2	2	6	6	25
83	3	6	2	2	6	6	25
84	5	4	3	4	7	7	30
85	2	5	3	4	3	2	19
86	3	3	3	6	3	7	25
87	3	5	4	3	5	5	25
88	4	5	3	5	5	4	26
89	4	5	2	4	3	4	22
90	3	3	3	3	6	5	23
91	6	6	5	6	3	5	31
92	1	3	4	4	4	5	21
93	4	5	3	3	3	5	23
94	4	5	3	3	3	5	23
95	3	3	3	3	3	4	19
96	4	2	3	1	1	1	12
97	2	5	3	2	5	5	22
98	6	6	3	4	6	3	28
99	2	3	2	2	6	6	21
100	1	4	3	2	2	1	13
101	4	4	4	4	3	3	22
102	6	6	6	3	6	3	30
103	3	3	2	3	3	4	18
104	5	4	4	4	5	5	27
105	6	5	3	5	2	4	25
106	4	4	5	4	5	5	27
107	3	3	4	2	2	4	18
108	3	3	3	2	2	2	15
109	2	6	2	2	6	2	20
110	5	5	1	1	1	5	18
111	3	6	3	4	6	6	28
112	5	5	3	2	2	2	19
113	4	4	4	4	6	4	26
114	4	4	4	4	6	4	26
115	3	3	2	2	2	3	15
116	3	2	2	2	3	5	17
117	6	6	3	3	4	4	26
118	3	4	2	1	2	3	15
119	4	4	4	4	4	4	24

NO	Kinerja Manajerial						tot_y
	y1	y2	y3	y4	y5	y6	
1	2	2	2	2	2	3	13
2	6	6	6	6	6	6	36
3	4	5	5	5	5	2	26
4	7	6	6	6	7	7	39
5	1	1	1	1	4	2	10
6	4	4	3	3	2	5	21
7	4	5	5	5	5	2	26
8	6	5	6	6	4	5	32
9	4	5	4	3	3	5	24
10	6	6	7	6	6	6	37
11	5	5	5	5	5	5	30
12	4	4	4	4	4	4	24
13	6	5	5	4	4	6	30
14	5	5	4	3	3	5	25
15	5	5	5	5	2	5	27
16	5	6	5	5	6	5	32
17	5	5	6	6	5	5	32
18	2	2	2	2	2	3	13
19	3	3	3	3	3	4	19
20	5	6	5	5	6	5	32
21	5	5	6	6	5	5	32
22	2	2	2	2	2	3	13
23	3	3	3	3	3	4	19
24	5	6	5	5	6	5	32
25	5	5	6	6	5	5	32
26	2	2	2	2	2	3	13
27	3	3	3	3	3	4	19
28	5	6	5	5	6	5	32
29	5	5	6	6	5	5	32
30	2	2	2	2	2	3	13
31	3	3	3	3	3	4	19
32	5	6	5	5	6	5	32
33	5	5	6	6	5	5	32
34	2	2	2	2	2	3	13
35	3	3	3	3	3	4	19
36	4	4	4	4	4	4	24
37	5	5	5	5	5	5	30
38	4	5	6	4	5	4	28

39	4	5	5	4	4	4	26
40	2	3	2	3	2	3	15
41	6	6	5	5	6	5	33
42	3	2	2	3	2	3	15
43	2	2	2	2	2	2	12
44	6	6	5	6	3	6	32
45	5	5	5	5	5	5	30
46	6	4	4	5	4	6	29
47	6	4	4	5	4	6	29
48	6	5	5	6	6	6	34
49	4	4	4	3	4	4	23
50	5	5	5	6	6	6	33
51	3	3	3	2	4	3	18
52	6	6	6	6	5	6	35
53	3	2	2	2	4	2	15
54	2	3	4	3	4	3	19
55	4	3	3	3	4	3	20
56	7	7	6	6	5	5	36
57	6	3	3	3	3	3	21
58	6	3	3	3	3	3	21
59	6	6	6	6	4	6	34
60	7	7	5	5	2	5	31
61	7	7	5	5	2	5	31
62	6	6	6	6	5	6	35
63	4	4	4	5	4	6	27
64	6	6	6	6	6	6	36
65	5	5	5	5	5	6	31
66	4	4	4	4	4	4	24
67	4	3	5	6	2	4	24
68	5	6	6	6	4	6	33
69	1	1	1	4	4	7	18
70	5	5	5	5	5	5	30
71	2	2	3	3	3	5	18
72	6	5	6	5	5	5	32
73	5	6	6	5	4	7	33
74	6	5	6	5	5	5	32
75	2	2	3	3	3	6	19
76	4	5	5	6	5	5	30
77	4	5	5	5	5	5	29
78	5	5	6	6	6	6	34
79	3	4	3	3	3	4	20
80	7	7	7	7	6	7	41

81	5	6	6	7	5	6	35
82	6	6	6	6	6	5	35
83	6	2	2	6	6	5	27
84	5	6	6	4	5	4	30
85	2	6	3	6	3	6	26
86	6	3	5	7	2	5	28
87	5	6	6	6	6	7	36
88	5	5	4	6	3	5	28
89	4	3	4	5	4	5	25
90	6	5	6	5	4	5	31
91	5	6	5	5	4	5	30
92	4	4	4	5	4	6	27
93	3	3	3	2	3	3	17
94	3	3	3	2	3	3	17
95	5	6	4	5	4	5	29
96	3	4	4	2	5	3	21
97	4	3	4	5	2	5	23
98	4	5	4	4	4	4	25
99	4	4	5	5	2	4	24
100	4	3	2	1	1	4	15
101	3	3	3	3	4	3	19
102	5	5	6	6	5	6	33
103	2	2	3	3	4	3	17
104	4	5	5	4	5	4	27
105	2	2	2	5	2	3	16
106	4	4	5	3	5	4	25
107	2	2	2	2	3	2	13
108	2	2	2	3	3	1	13
109	4	4	4	4	4	4	24
110	3	3	3	1	1	1	12
111	5	5	5	4	4	5	28
112	6	5	6	6	7	7	37
113	4	3	3	4	4	4	22
114	4	3	3	4	4	4	22
115	5	4	3	2	6	6	26
116	5	4	3	4	4	6	26
117	6	6	6	7	5	6	36
118	7	4	6	7	3	7	34
119	4	4	4	4	4	4	24

## Laporan 2. Keluaran SPSS profil Responden

### OUTPUT SPSS POFIL RESPONDEN

#### Frequency Table

##### Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-laki	96	80,7	80,7	80,7
Wanita	23	19,3	19,3	100,0
Total	119	100,0	100,0	

##### Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 40 tahun	16	13,4	13,4	13,4
40 - 50 tahun	68	57,1	57,1	70,6
> 50 tahun	35	29,4	29,4	100,0
Total	119	100,0	100,0	

##### Tingkat Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Akademi	8	6,7	6,7	6,7
Sarjana	102	85,7	85,7	92,4
Lainnya	9	7,6	7,6	100,0
Total	119	100,0	100,0	

**Jabatan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kabid	29	24,4	24,4	24,4
	Kasie	54	45,4	45,4	69,7
	Kabag	1	,8	,8	70,6
	Kasubbid	5	4,2	4,2	74,8
	kasubbag	20	16,8	16,8	91,6
	Kepala UPT	3	2,5	2,5	94,1
	Sekretaris	5	4,2	4,2	98,3
	(Tanpa keterangan)	2	1,7	1,7	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

**Masa Jabatan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 5 tahun	58	48,7	48,7	48,7
	5 - 10 tahun	47	39,5	39,5	88,2
	> 10 tahun	12	10,1	10,1	98,3
	(tanpa keterangan)	2	1,7	1,7	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

**Jumlah Staf**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 5 orang	54	45,4	45,4	45,4
	5 - 9 orang	24	20,2	20,2	65,5
	10 - 19 orang	21	17,6	17,6	83,2
	20 - 29 orang	6	5,0	5,0	88,2
	30 - 49 orang	7	5,9	5,9	94,1
	50 - 100 orang	3	2,5	2,5	96,6
	> 100 orang	2	1,7	1,7	98,3
	(tanpa keterangan)	2	1,7	1,7	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

### Lampiran 3. Uji Validitas dan Reabilitas

#### HASIL UJI KUALITAS DATA

#### 1. OUTPUT SPSS UJI VALIDITAS

##### a. Variabel Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran

##### Correlations

	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	tot_x1
x1.1 Pearson Correlation	1	,704(**)	,329(**)	,526(**)	,530(**)	,660(**)	,809(**)
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	119	119	119	119	119	119	119
x1.2 Pearson Correlation	,704(**)	1	,399(**)	,459(**)	,520(**)	,525(**)	,773(**)
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
N	119	119	119	119	119	119	119
x1.3 Pearson Correlation	,329(**)	,399(**)	1	,416(**)	,476(**)	,363(**)	,614(**)
Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
N	119	119	119	119	119	119	119
x1.4 Pearson Correlation	,526(**)	,459(**)	,416(**)	1	,802(**)	,663(**)	,825(**)
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
N	119	119	119	119	119	119	119
x1.5 Pearson Correlation	,530(**)	,520(**)	,476(**)	,802(**)	1	,672(**)	,850(**)
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
N	119	119	119	119	119	119	119
x1.6 Pearson Correlation	,660(**)	,525(**)	,363(**)	,663(**)	,672(**)	1	,826(**)
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
N	119	119	119	119	119	119	119
tot_x1 Pearson Correlation	,809(**)	,773(**)	,614(**)	,825(**)	,850(**)	,826(**)	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	119	119	119	119	119	119	119

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

**b. Variabel Motivasi dalam Penyusunan Anggaran**

**Correlations**

		x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6	x2.7
x2.1	Pearson Correlation	1	-,154	,048	,013	-,156	,152	,195(*)
	Sig. (2-tailed)		,094	,605	,886	,091	,099	,033
	N	119	119	119	119	119	119	119
x2.2	Pearson Correlation	-,154	1	,416(**)	,372(**)	,518(**)	,444(**)	,090
	Sig. (2-tailed)	,094		,000	,000	,000	,000	,329
	N	119	119	119	119	119	119	119
x2.3	Pearson Correlation	,048	,416(**)	1	,792(**)	,689(**)	,514(**)	,326(**)
	Sig. (2-tailed)	,605	,000		,000	,000	,000	,000
	N	119	119	119	119	119	119	119
x2.4	Pearson Correlation	,013	,372(**)	,792(**)	1	,593(**)	,551(**)	,274(**)
	Sig. (2-tailed)	,886	,000	,000		,000	,000	,003
	N	119	119	119	119	119	119	119
x2.5	Pearson Correlation	-,156	,518(**)	,689(**)	,593(**)	1	,525(**)	,273(**)
	Sig. (2-tailed)	,091	,000	,000	,000		,000	,003
	N	119	119	119	119	119	119	119
x2.6	Pearson Correlation	,152	,444(**)	,514(**)	,551(**)	,525(**)	1	,289(**)
	Sig. (2-tailed)	,099	,000	,000	,000	,000		,001
	N	119	119	119	119	119	119	119
x2.7	Pearson Correlation	,195(*)	,090	,326(**)	,274(**)	,273(**)	,289(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,033	,329	,000	,003	,003	,001	
	N	119	119	119	119	119	119	119
x2.8	Pearson Correlation	,499(**)	,067	,354(**)	,231(*)	,169	,395(**)	,464(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,467	,000	,012	,066	,000	,000
	N	119	119	119	119	119	119	119
x2.9	Pearson Correlation	,115	,290(**)	,391(**)	,405(**)	,351(**)	,456(**)	,549(**)
	Sig. (2-tailed)	,212	,001	,000	,000	,000	,000	,000
	N	119	119	119	119	119	119	119
x2.10	Pearson Correlation	,532(**)	-,178	,052	-,077	-,036	-,033	,220(*)
	Sig. (2-tailed)	,000	,053	,572	,408	,694	,720	,016
	N	119	119	119	119	119	119	119
x2.11	Pearson Correlation	-,095	,535(**)	,262(**)	,295(**)	,328(**)	,559(**)	,230(*)
	Sig. (2-tailed)	,304	,000	,004	,001	,000	,000	,012
	N	119	119	119	119	119	119	119
x2.12	Pearson Correlation	-,158	,523(**)	,561(**)	,438(**)	,605(**)	,567(**)	,155
	Sig. (2-tailed)	,085	,000	,000	,000	,000	,000	,093
	N	119	119	119	119	119	119	119
x2.13	Pearson Correlation	-,206(*)	,425(**)	,587(**)	,602(**)	,694(**)	,500(**)	,251(**)
	Sig. (2-tailed)	,025	,000	,000	,000	,000	,000	,006
	N	119	119	119	119	119	119	119
x2.14	Pearson Correlation	-,069	,413(**)	,529(**)	,459(**)	,685(**)	,462(**)	,264(**)
	Sig. (2-tailed)	,455	,000	,000	,000	,000	,000	,004
	N	119	119	119	119	119	119	119
x2.15	Pearson Correlation	,075	,493(**)	,332(**)	,256(**)	,431(**)	,613(**)	,327(**)





		x2.15	x2.16	x2.17	x2.18	x2.19	x2.20	x2.21	tot_x2
x2.1	Pearson Correlation	,075	,276(**)	,267(**)	-,097	,177	,317(**)	,156	,247(**)
	Sig. (2-tailed)	,415	,002	,003	,292	,054	,000	,090	,007
	N	119	119	119	119	119	119	119	119
x2.2	Pearson Correlation	,493(**)	,269(**)	,083	,340(**)	,140	,316(**)	,214(*)	,491(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,369	,000	,130	,000	,019	,000
	N	119	119	119	119	119	119	119	119
x2.3	Pearson Correlation	,332(**)	,194(*)	,204(*)	,423(**)	,435(**)	,401(**)	,502(**)	,668(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,035	,026	,000	,000	,000	,000	,000
	N	119	119	119	119	119	119	119	119
x2.4	Pearson Correlation	,256(**)	,133	,077	,316(**)	,361(**)	,242(**)	,333(**)	,566(**)
	Sig. (2-tailed)	,005	,149	,405	,000	,000	,008	,000	,000
	N	119	119	119	119	119	119	119	119
x2.5	Pearson Correlation	,431(**)	,192(*)	,155	,450(**)	,373(**)	,350(**)	,429(**)	,628(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,036	,093	,000	,000	,000	,000	,000
	N	119	119	119	119	119	119	119	119
x2.6	Pearson Correlation	,613(**)	,475(**)	,398(**)	,440(**)	,340(**)	,449(**)	,311(**)	,707(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000
	N	119	119	119	119	119	119	119	119
x2.7	Pearson Correlation	,327(**)	,472(**)	,379(**)	,445(**)	,335(**)	,260(**)	,324(**)	,535(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,004	,000	,000
	N	119	119	119	119	119	119	119	119
x2.8	Pearson Correlation	,414(**)	,567(**)	,613(**)	,238(**)	,317(**)	,456(**)	,301(**)	,599(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,009	,000	,000	,001	,000
	N	119	119	119	119	119	119	119	119
x2.9	Pearson Correlation	,498(**)	,394(**)	,374(**)	,509(**)	,314(**)	,417(**)	,297(**)	,640(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,001	,000
	N	119	119	119	119	119	119	119	119
x2.10	Pearson Correlation	,122	,267(**)	,279(**)	,127	,340(**)	,328(**)	,329(**)	,299(**)
	Sig. (2-tailed)	,187	,003	,002	,169	,000	,000	,000	,001
	N	119	119	119	119	119	119	119	119
x2.11	Pearson Correlation	,659(**)	,599(**)	,530(**)	,461(**)	,312(**)	,341(**)	,286(**)	,641(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,002	,000
	N	119	119	119	119	119	119	119	119
x2.12	Pearson Correlation	,662(**)	,431(**)	,452(**)	,570(**)	,487(**)	,598(**)	,539(**)	,739(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	119	119	119	119	119	119	119	119
x2.13	Pearson Correlation	,536(**)	,341(**)	,377(**)	,669(**)	,625(**)	,503(**)	,642(**)	,735(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	119	119	119	119	119	119	119	119
x2.14	Pearson Correlation	,642(**)	,431(**)	,390(**)	,602(**)	,587(**)	,471(**)	,525(**)	,739(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	119	119	119	119	119	119	119	119
x2.15	Pearson Correlation	1	,685(**)	,634(**)	,603(**)	,413(**)	,564(**)	,413(**)	,777(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	119	119	119	119	119	119	119	119
x2.16	Pearson Correlation	,685(**)	1	,823(**)	,465(**)	,471(**)	,547(**)	,464(**)	,721(**)

	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	119	119	119	119	119	119	119	119
x.2.17	Pearson Correlation	,634(**)	,823(**)	1	,483(**)	,473(**)	,566(**)	,467(**)	,685(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	119	119	119	119	119	119	119	119
x.2.18	Pearson Correlation	,603(**)	,465(**)	,483(**)	1	,584(**)	,539(**)	,631(**)	,721(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	119	119	119	119	119	119	119	119
x.2.19	Pearson Correlation	,413(**)	,471(**)	,473(**)	,584(**)	1	,783(**)	,907(**)	,720(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	119	119	119	119	119	119	119	119
x.2.20	Pearson Correlation	,564(**)	,547(**)	,566(**)	,539(**)	,783(**)	1	,835(**)	,769(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	119	119	119	119	119	119	119	119
x.2.21	Pearson Correlation	,413(**)	,464(**)	,467(**)	,631(**)	,907(**)	,835(**)	1	,730(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	119	119	119	119	119	119	119	119
tot_x2	Pearson Correlation	,777(**)	,721(**)	,685(**)	,721(**)	,720(**)	,769(**)	,730(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	119	119	119	119	119	119	119	119

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

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

**c. Variabel Pelimpahan Wwenang dalam Penyusunan Anggaran**

**Correlations**

		x31	x32	x33	x34	x35	x36	totx3
x31	Pearson Correlation	1	,535(**)	,282(**)	,132	,136	,055	,619(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,002	,154	,139	,553	,000
	N	119	119	119	119	119	119	119
x32	Pearson Correlation	,535(**)	1	,174	,117	,423(**)	,136	,701(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,058	,204	,000	,140	,000
	N	119	119	119	119	119	119	119
x33	Pearson Correlation	,282(**)	,174	1	,399(**)	,222(*)	-,075	,493(**)
	Sig. (2-tailed)	,002	,058		,000	,015	,419	,000
	N	119	119	119	119	119	119	119
x34	Pearson Correlation	,132	,117	,399(**)	1	,232(*)	,207(*)	,521(**)
	Sig. (2-tailed)	,154	,204	,000		,011	,024	,000
	N	119	119	119	119	119	119	119
x35	Pearson Correlation	,136	,423(**)	,222(*)	,232(*)	1	,496(**)	,724(**)
	Sig. (2-tailed)	,139	,000	,015	,011		,000	,000
	N	119	119	119	119	119	119	119
x36	Pearson Correlation	,055	,136	-,075	,207(*)	,496(**)	1	,523(**)
	Sig. (2-tailed)	,553	,140	,419	,024	,000		,000
	N	119	119	119	119	119	119	119
totx3	Pearson Correlation	,619(**)	,701(**)	,493(**)	,521(**)	,724(**)	,523(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	119	119	119	119	119	119	119

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

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

**d. Variabel Kinerja Manajerial**

**Correlations**

		y1	y2	y3	y4	y5	y6	toty
y1	Pearson Correlation	1	,770(**)	,778(**)	,720(**)	,502(**)	,638(**)	,870(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	119	119	119	119	119	119	119
y2	Pearson Correlation	,770(**)	1	,855(**)	,700(**)	,572(**)	,605(**)	,888(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	119	119	119	119	119	119	119
y3	Pearson Correlation	,778(**)	,855(**)	1	,795(**)	,619(**)	,614(**)	,920(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	119	119	119	119	119	119	119
y4	Pearson Correlation	,720(**)	,700(**)	,795(**)	1	,536(**)	,720(**)	,883(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	119	119	119	119	119	119	119
y5	Pearson Correlation	,502(**)	,572(**)	,619(**)	,536(**)	1	,487(**)	,725(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	119	119	119	119	119	119	119
y6	Pearson Correlation	,638(**)	,605(**)	,614(**)	,720(**)	,487(**)	1	,796(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	119	119	119	119	119	119	119
toty	Pearson Correlation	,870(**)	,888(**)	,920(**)	,883(**)	,725(**)	,796(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	119	119	119	119	119	119	119

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

## 2. OUTPUT SPSS UJI RELIABILITAS

### a. Variabel Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,875	,874	6

#### Inter-Item Correlation Matrix

	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6
x1.1	1,000	,704	,329	,526	,530	,660
x1.2	,704	1,000	,399	,459	,520	,525
x1.3	,329	,399	1,000	,416	,476	,363
x1.4	,526	,459	,416	1,000	,802	,663
x1.5	,530	,520	,476	,802	1,000	,672
x1.6	,660	,525	,363	,663	,672	1,000

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.1	22,89	28,996	,700	,616	,851
x1.2	23,24	30,436	,659	,542	,858
x1.3	22,66	34,615	,478	,260	,884
x1.4	23,51	29,286	,730	,674	,845
x1.5	23,17	29,260	,771	,704	,838
x1.6	23,14	30,310	,743	,600	,844

**b. Variabel Motivasi dalam Penyusunan Anggaran**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,921	,927	21

**Inter-Item Correlation Matrix**

	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6	x2.7	x2.8	x2.9	x2.10	x2.11
x2.1	1,000	-,154	,048	,013	-,156	,152	,195	,499	,115	,532	-,095
x2.2	-,154	1,000	,416	,372	,518	,444	,090	,067	,290	-,178	,535
x2.3	,048	,416	1,000	,792	,689	,514	,326	,354	,391	,052	,262
x2.4	,013	,372	,792	1,000	,593	,551	,274	,231	,405	-,077	,295
x2.5	-,156	,518	,689	,593	1,000	,525	,273	,169	,351	-,036	,328
x2.6	,152	,444	,514	,551	,525	1,000	,289	,395	,456	-,033	,559
x2.7	,195	,090	,326	,274	,273	,289	1,000	,464	,549	,220	,230
x2.8	,499	,067	,354	,231	,169	,395	,464	1,000	,447	,284	,282
x2.9	,115	,290	,391	,405	,351	,456	,549	,447	1,000	,164	,355
x2.10	,532	-,178	,052	-,077	-,036	-,033	,220	,284	,164	1,000	-,019
x2.11	-,095	,535	,262	,295	,328	,559	,230	,282	,355	-,019	1,000
x2.12	-,158	,523	,561	,438	,605	,567	,155	,230	,402	-,101	,622
x2.13	-,206	,425	,587	,602	,694	,500	,251	,162	,396	-,035	,512
x2.14	-,069	,413	,529	,459	,685	,462	,264	,237	,369	,175	,506
x2.15	,075	,493	,332	,256	,431	,613	,327	,414	,498	,122	,659
x2.16	,276	,269	,194	,133	,192	,475	,472	,567	,394	,267	,599
x.2.17	,267	,083	,204	,077	,155	,398	,379	,613	,374	,279	,530
x2.18	-,097	,340	,423	,316	,450	,440	,445	,238	,509	,127	,461
x2.19	,177	,140	,435	,361	,373	,340	,335	,317	,314	,340	,312
x2.20	,317	,316	,401	,242	,350	,449	,260	,456	,417	,328	,341
x2.21	,156	,214	,502	,333	,429	,311	,324	,301	,297	,329	,286

	x2.12	x2.13	x2.14	x2.15	x2.16	x.2.17	x2.18	x2.19	x2.20	x2.21
x2.1	-,158	-,206	-,069	,075	,276	,267	-,097	,177	,317	,156
x2.2	,523	,425	,413	,493	,269	,083	,340	,140	,316	,214
x2.3	,561	,587	,529	,332	,194	,204	,423	,435	,401	,502
x2.4	,438	,602	,459	,256	,133	,077	,316	,361	,242	,333
x2.5	,605	,694	,685	,431	,192	,155	,450	,373	,350	,429
x2.6	,567	,500	,462	,613	,475	,398	,440	,340	,449	,311
x2.7	,155	,251	,264	,327	,472	,379	,445	,335	,260	,324
x2.8	,230	,162	,237	,414	,567	,613	,238	,317	,456	,301
x2.9	,402	,396	,369	,498	,394	,374	,509	,314	,417	,297
x2.10	-,101	-,035	,175	,122	,267	,279	,127	,340	,328	,329
x2.11	,622	,512	,506	,659	,599	,530	,461	,312	,341	,286
x2.12	1,000	,800	,672	,662	,431	,452	,570	,487	,598	,539
x2.13	,800	1,000	,718	,536	,341	,377	,669	,625	,503	,642
x2.14	,672	,718	1,000	,642	,431	,390	,602	,587	,471	,525
x2.15	,662	,536	,642	1,000	,685	,634	,603	,413	,564	,413
x2.16	,431	,341	,431	,685	1,000	,823	,465	,471	,547	,464
x.2.17	,452	,377	,390	,634	,823	1,000	,483	,473	,566	,467
x2.18	,570	,669	,602	,603	,465	,483	1,000	,584	,539	,631
x2.19	,487	,625	,587	,413	,471	,473	,584	1,000	,783	,907
x2.20	,598	,503	,471	,564	,547	,566	,539	,783	1,000	,835
x2.21	,539	,642	,525	,413	,464	,467	,631	,907	,835	1,000

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x2.1	99,92	308,773	,157	,603	,928
x2.2	98,64	296,606	,424	,651	,921
x2.3	98,50	289,269	,621	,841	,916
x2.4	98,42	295,246	,512	,807	,919
x2.5	98,24	294,694	,584	,754	,917
x2.6	98,88	287,206	,664	,680	,916
x2.7	98,81	298,649	,484	,551	,919
x2.8	99,30	290,281	,540	,644	,918
x2.9	98,30	289,942	,590	,574	,917
x2.10	98,82	305,966	,214	,526	,926
x2.11	98,56	289,740	,590	,707	,917
x2.12	98,19	286,445	,702	,862	,915
x2.13	97,93	290,046	,701	,879	,915
x2.14	98,12	290,901	,707	,777	,915
x2.15	98,41	286,668	,746	,766	,914
x2.16	98,97	286,490	,680	,815	,915
x.2.17	99,03	287,432	,639	,812	,916
x2.18	97,88	288,206	,682	,706	,915
x2.19	97,85	291,265	,685	,889	,916
x2.20	97,97	287,406	,737	,896	,914
x2.21	97,84	291,203	,696	,929	,915

**c. Variabel Pelimpahan Wewenang dalam Penyusunan Anggaran**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,648	,644	6

**Inter-Item Correlation Matrix**

	x31	x32	x33	x34	x35	x36
x31	1,000	,535	,282	,132	,136	,055
x32	,535	1,000	,174	,117	,423	,136
x33	,282	,174	1,000	,399	,222	-,075
x34	,132	,117	,399	1,000	,232	,207
x35	,136	,423	,222	,232	1,000	,496
x36	,055	,136	-,075	,207	,496	1,000

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x31	19,29	15,884	,366	,348	,611
x32	18,93	14,911	,491	,422	,558
x33	19,87	18,620	,308	,290	,629
x34	19,97	18,126	,323	,216	,624
x35	19,17	14,294	,507	,435	,549
x36	19,11	17,556	,278	,323	,640

**d. Variabel Kinerja Manajerial**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,922	,921	6

**Inter-Item Correlation Matrix**

	y1	y2	y3	y4	y5	y6
y1	1,000	,770	,778	,720	,502	,638
y2	,770	1,000	,855	,700	,572	,605
y3	,778	,855	1,000	,795	,619	,614
y4	,720	,700	,795	1,000	,536	,720
y5	,502	,572	,619	,536	1,000	,487
y6	,638	,605	,614	,720	,487	1,000

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y1	21,55	37,623	,805	,681	,904
y2	21,63	37,150	,831	,765	,900
y3	21,63	36,710	,878	,826	,894
y4	21,55	36,775	,821	,725	,902
y5	21,87	41,575	,617	,406	,928
y6	21,32	40,321	,711	,564	,916

**Lampiran 4. Keluaran SPSS uji statistik deskriptif**

**OUTPUT SPSS UJI STATISTIK DESKRIPTIF**

**Descriptive Statistics**

	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
tot_x1	119	31	8	39	3299	27,72	,600	6,544	42,829
tot_x2	119	99	43	142	12308	103,43	1,642	17,908	320,688
totx3	119	20	12	32	2769	23,27	,433	4,720	22,283
toty	119	31	10	41	3083	25,91	,676	7,375	54,390
Valid N (listwise)	119								

**Statistics**

		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	tot_x1
N	Valid	119	119	119	119	119	119	119
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,83	4,49	5,06	4,21	4,55	4,58	27,72
Std. Error of Mean		,140	,131	,110	,133	,128	,121	,600
Median		5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	27,00
Mode		4	5	5	4	5	4	26
Std. Deviation		1,526	1,425	1,202	1,449	1,394	1,318	6,544
Variance		2,327	2,032	1,446	2,100	1,944	1,737	42,829
Skewness		-,206	-,608	-,561	-,205	-,496	-,425	-,243
Std. Error of Skewness		,222	,222	,222	,222	,222	,222	,222
Kurtosis		-,579	,331	1,180	-,246	,229	,029	,049
Std. Error of Kurtosis		,440	,440	,440	,440	,440	,440	,440
Range		6	6	6	6	6	6	31
Minimum		1	1	1	1	1	1	8
Maximum		7	7	7	7	7	7	39
Sum		575	534	602	501	542	545	3299

## Tabel Frekuensi Variabel Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran

**x1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2,5	2,5	2,5
	2	2	1,7	1,7	4,2
	3	18	15,1	15,1	19,3
	4	31	26,1	26,1	45,4
	5	22	18,5	18,5	63,9
	6	21	17,6	17,6	81,5
	7	22	18,5	18,5	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

**x1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	5,9	5,9	5,9
	2	2	1,7	1,7	7,6
	3	17	14,3	14,3	21,8
	4	26	21,8	21,8	43,7
	5	41	34,5	34,5	78,2
	6	19	16,0	16,0	94,1
	7	7	5,9	5,9	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

**x1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1,7	1,7	1,7
	2	1	,8	,8	2,5
	3	6	5,0	5,0	7,6
	4	23	19,3	19,3	26,9
	5	49	41,2	41,2	68,1
	6	23	19,3	19,3	87,4
	7	15	12,6	12,6	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

**x1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	5,0	5,0	5,0
	2	8	6,7	6,7	11,8
	3	17	14,3	14,3	26,1
	4	44	37,0	37,0	63,0
	5	17	14,3	14,3	77,3
	6	22	18,5	18,5	95,8
	7	5	4,2	4,2	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

**x1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	4,2	4,2	4,2
	2	3	2,5	2,5	6,7
	3	16	13,4	13,4	20,2
	4	29	24,4	24,4	44,5
	5	37	31,1	31,1	75,6
	6	21	17,6	17,6	93,3
	7	8	6,7	6,7	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

**x1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2,5	2,5	2,5
	2	4	3,4	3,4	5,9
	3	14	11,8	11,8	17,6
	4	37	31,1	31,1	48,7
	5	27	22,7	22,7	71,4
	6	29	24,4	24,4	95,8
	7	5	4,2	4,2	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

**tot\_x1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	1	,8	,8	,8
	11	1	,8	,8	1,7
	12	1	,8	,8	2,5
	14	1	,8	,8	3,4
	15	1	,8	,8	4,2
	18	5	4,2	4,2	8,4
	19	2	1,7	1,7	10,1
	20	1	,8	,8	10,9
	21	2	1,7	1,7	12,6
	22	7	5,9	5,9	18,5
	23	4	3,4	3,4	21,8
	24	7	5,9	5,9	27,7
	25	10	8,4	8,4	36,1
	26	13	10,9	10,9	47,1
	27	12	10,1	10,1	57,1
	28	3	2,5	2,5	59,7
	29	5	4,2	4,2	63,9
	30	3	2,5	2,5	66,4
	31	3	2,5	2,5	68,9
	32	4	3,4	3,4	72,3
	33	9	7,6	7,6	79,8
	34	2	1,7	1,7	81,5
	35	4	3,4	3,4	84,9
	36	5	4,2	4,2	89,1
	37	3	2,5	2,5	91,6
	38	3	2,5	2,5	94,1
	39	7	5,9	5,9	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

**Statistics**

		x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6	x2.7
N	Valid	119	119	119	119	119	119	119
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,51	4,79	4,93	5,01	5,18	4,55	4,62
Std. Error of Mean		,152	,137	,128	,123	,112	,128	,113
Median		4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Mode		4	4	5	4	6	4	4
Std. Deviation		1,661	1,495	1,394	1,344	1,221	1,401	1,228
Variance		2,760	2,235	1,945	1,805	1,491	1,962	1,508
Skewness		-,068	-,175	-,393	-,271	-,077	-,143	-,189
Std. Error of Skewness		,222	,222	,222	,222	,222	,222	,222
Kurtosis		-,910	-,618	-,393	-,321	-1,009	-,432	,130
Std. Error of Kurtosis		,440	,440	,440	,440	,440	,440	,440
Range		6	6	6	6	4	6	6
Minimum		1	1	1	1	3	1	1
Maximum		7	7	7	7	7	7	7
Sum		418	570	587	596	617	541	550

		x2.8	x2.9	x2.10	x2.11	x2.12	x2.13	x2.14
N	Valid	119	119	119	119	119	119	119
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,13	5,13	4,61	4,87	5,24	5,50	5,31
Std. Error of Mean		,140	,131	,148	,132	,125	,112	,108
Median		4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	6,00	5,00
Mode		4	6	5	5	6	6	6
Std. Deviation		1,527	1,429	1,616	1,438	1,364	1,220	1,177
Variance		2,331	2,043	2,612	2,067	1,859	1,489	1,386
Skewness		-,303	-,580	-,318	-,631	-,702	-,716	-,629
Std. Error of Skewness		,222	,222	,222	,222	,222	,222	,222
Kurtosis		-,594	-,141	-,618	,243	,014	,242	,541
Std. Error of Kurtosis		,440	,440	,440	,440	,440	,440	,440
Range		6	6	6	6	6	5	6
Minimum		1	1	1	1	1	2	1
Maximum		7	7	7	7	7	7	7
Sum		491	610	549	579	623	654	632

		x2.15	x2.16	x.2.17	x2.18	x2.19	x2.20	x2.21	tot_x2
N	Valid	119	119	119	119	119	119	119	119
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		5,02	4,46	4,40	5,55	5,58	5,46	5,59	103,43
Std. Error of Mean		,118	,128	,132	,122	,110	,116	,108	1,642
Median		5,00	5,00	5,00	6,00	6,00	6,00	6,00	106,00
Mode		5	5	5	6	6	6	6	112
Std. Deviation		1,282	1,401	1,440	1,326	1,197	1,268	1,182	17,908
Variance		1,644	1,963	2,073	1,758	1,432	1,607	1,397	320,688
Skewness		-,302	-,532	-,444	-,756	-,826	-,980	-,778	-,618
Std. Error of Skewness		,222	,222	,222	,222	,222	,222	,222	,222
Kurtosis		,072	-,066	-,152	-,288	,345	1,105	,361	,926
Std. Error of Kurtosis		,440	,440	,440	,440	,440	,440	,440	,440
Range		6	6	6	5	5	6	5	99
Minimum		1	1	1	2	2	1	2	43
Maximum		7	7	7	7	7	7	7	142
Sum		597	531	524	660	664	650	665	12308

**Tabel Frekuensi Variabel Motivasi dalam Penyusunan Anggaran**

**x2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	22	18,5	18,5	18,5
	2	12	10,1	10,1	28,6
	3	18	15,1	15,1	43,7
	4	35	29,4	29,4	73,1
	5	16	13,4	13,4	86,6
	6	14	11,8	11,8	98,3
	7	2	1,7	1,7	100,0
Total		119	100,0	100,0	

**x2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1,7	1,7	1,7
	2	5	4,2	4,2	5,9
	3	14	11,8	11,8	17,6
	4	36	30,3	30,3	47,9
	5	19	16,0	16,0	63,9
	6	24	20,2	20,2	84,0
	7	19	16,0	16,0	100,0
Total		119	100,0	100,0	

**x2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,8	,8	,8
	2	5	4,2	4,2	5,0
	3	13	10,9	10,9	16,0
	4	24	20,2	20,2	36,1
	5	31	26,1	26,1	62,2
	6	29	24,4	24,4	86,6
	7	16	13,4	13,4	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

**x2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,8	,8	,8
	2	3	2,5	2,5	3,4
	3	9	7,6	7,6	10,9
	4	32	26,9	26,9	37,8
	5	29	24,4	24,4	62,2
	6	26	21,8	21,8	84,0
	7	19	16,0	16,0	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

**x2.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	8,4	8,4	8,4
	4	29	24,4	24,4	32,8
	5	29	24,4	24,4	57,1
	6	31	26,1	26,1	83,2
	7	20	16,8	16,8	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

**x2.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1,7	1,7	1,7
	2	6	5,0	5,0	6,7
	3	19	16,0	16,0	22,7
	4	32	26,9	26,9	49,6
	5	28	23,5	23,5	73,1
	6	22	18,5	18,5	91,6
	7	10	8,4	8,4	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

**x2.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1,7	1,7	1,7
	2	1	,8	,8	2,5
	3	17	14,3	14,3	16,8
	4	36	30,3	30,3	47,1
	5	34	28,6	28,6	75,6
	6	22	18,5	18,5	94,1
	7	7	5,9	5,9	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

**x2.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	5,9	5,9	5,9
	2	14	11,8	11,8	17,6
	3	15	12,6	12,6	30,3
	4	32	26,9	26,9	57,1
	5	27	22,7	22,7	79,8
	6	20	16,8	16,8	96,6
	7	4	3,4	3,4	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

**x2.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1,7	1,7	1,7
	2	3	2,5	2,5	4,2
	3	9	7,6	7,6	11,8
	4	28	23,5	23,5	35,3
	5	20	16,8	16,8	52,1
	6	36	30,3	30,3	82,4
	7	21	17,6	17,6	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

**x2.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	3,4	3,4	3,4
	2	10	8,4	8,4	11,8
	3	16	13,4	13,4	25,2
	4	21	17,6	17,6	42,9
	5	32	26,9	26,9	69,7
	6	19	16,0	16,0	85,7
	7	17	14,3	14,3	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

**x2.11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	3,4	3,4	3,4
	2	3	2,5	2,5	5,9
	3	12	10,1	10,1	16,0
	4	23	19,3	19,3	35,3
	5	35	29,4	29,4	64,7
	6	28	23,5	23,5	88,2
	7	14	11,8	11,8	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

**x2.12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,8	,8	,8
	2	3	2,5	2,5	3,4
	3	12	10,1	10,1	13,4
	4	14	11,8	11,8	25,2
	5	31	26,1	26,1	51,3
	6	37	31,1	31,1	82,4
	7	21	17,6	17,6	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

**x2.13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	2,5	2,5	2,5
	3	4	3,4	3,4	5,9
	4	16	13,4	13,4	19,3
	5	31	26,1	26,1	45,4
	6	38	31,9	31,9	77,3
	7	27	22,7	22,7	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

**x2.14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,8	,8	,8
	3	8	6,7	6,7	7,6
	4	17	14,3	14,3	21,8
	5	37	31,1	31,1	52,9
	6	38	31,9	31,9	84,9
	7	18	15,1	15,1	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

**x2.15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,8	,8	,8
	2	3	2,5	2,5	3,4
	3	7	5,9	5,9	9,2
	4	29	24,4	24,4	33,6
	5	39	32,8	32,8	66,4
	6	22	18,5	18,5	84,9
	7	18	15,1	15,1	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

**x2.16**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	3,4	3,4	3,4
	2	9	7,6	7,6	10,9
	3	12	10,1	10,1	21,0
	4	30	25,2	25,2	46,2
	5	36	30,3	30,3	76,5
	6	23	19,3	19,3	95,8
	7	5	4,2	4,2	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

**x2.17**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	4,2	4,2	4,2
	2	8	6,7	6,7	10,9
	3	15	12,6	12,6	23,5
	4	30	25,2	25,2	48,7
	5	34	28,6	28,6	77,3
	6	21	17,6	17,6	95,0
	7	6	5,0	5,0	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

**x2.18**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1,7	1,7	1,7
	3	10	8,4	8,4	10,1
	4	14	11,8	11,8	21,8
	5	21	17,6	17,6	39,5
	6	39	32,8	32,8	72,3
	7	33	27,7	27,7	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

**x2.19**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1,7	1,7	1,7
	3	6	5,0	5,0	6,7
	4	12	10,1	10,1	16,8
	5	28	23,5	23,5	40,3
	6	43	36,1	36,1	76,5
	7	28	23,5	23,5	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

**x2.20**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	,8	,8	,8
2	3	2,5	2,5	3,4
3	5	4,2	4,2	7,6
4	12	10,1	10,1	17,6
5	33	27,7	27,7	45,4
6	40	33,6	33,6	79,0
7	25	21,0	21,0	100,0
Total	119	100,0	100,0	

**x2.21**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	1,7	1,7	1,7
3	5	4,2	4,2	5,9
4	12	10,1	10,1	16,0
5	31	26,1	26,1	42,0
6	40	33,6	33,6	75,6
7	29	24,4	24,4	100,0
Total	119	100,0	100,0	

tot\_x2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 43	1	,8	,8	,8
46	1	,8	,8	1,7
63	2	1,7	1,7	3,4
71	1	,8	,8	4,2
72	1	,8	,8	5,0
76	1	,8	,8	5,9
78	1	,8	,8	6,7
79	1	,8	,8	7,6
80	1	,8	,8	8,4
81	1	,8	,8	9,2
82	4	3,4	3,4	12,6
84	1	,8	,8	13,4
85	3	2,5	2,5	16,0
86	1	,8	,8	16,8
87	3	2,5	2,5	19,3
88	1	,8	,8	20,2
90	3	2,5	2,5	22,7
91	5	4,2	4,2	26,9
92	1	,8	,8	27,7
94	4	3,4	3,4	31,1
95	1	,8	,8	31,9
97	1	,8	,8	32,8
98	5	4,2	4,2	37,0
99	1	,8	,8	37,8
100	1	,8	,8	38,7
101	1	,8	,8	39,5
103	2	1,7	1,7	41,2
104	4	3,4	3,4	44,5
105	2	1,7	1,7	46,2
106	6	5,0	5,0	51,3
107	5	4,2	4,2	55,5
108	3	2,5	2,5	58,0
109	6	5,0	5,0	63,0
110	1	,8	,8	63,9
111	1	,8	,8	64,7
112	7	5,9	5,9	70,6
113	2	1,7	1,7	72,3
114	2	1,7	1,7	73,9
115	2	1,7	1,7	75,6
116	1	,8	,8	76,5
117	1	,8	,8	77,3
118	1	,8	,8	78,2
119	4	3,4	3,4	81,5

120	4	3,4	3,4	84,9
121	3	2,5	2,5	87,4
122	1	,8	,8	88,2
123	2	1,7	1,7	89,9
124	2	1,7	1,7	91,6
125	1	,8	,8	92,4
126	2	1,7	1,7	94,1
127	1	,8	,8	95,0
130	1	,8	,8	95,8
133	1	,8	,8	96,6
137	2	1,7	1,7	98,3
140	1	,8	,8	99,2
142	1	,8	,8	100,0
Total	119	100,0	100,0	

**Statistics**

		x31	x32	x33	x34	x35	x36	tot_x3
N	Valid	119	119	119	119	119	119	119
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,98	4,34	3,39	3,29	4,10	4,16	23,27
Std. Error of Mean		,134	,130	,092	,099	,137	,119	,433
Median		4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	24,00
Mode		3	5	3	3	3	5	25
Std. Deviation		1,461	1,416	1,002	1,084	1,498	1,302	4,720
Variance		2,135	2,005	1,004	1,175	2,244	1,695	22,283
Skewness		-,252	-,343	,269	,241	,071	-,466	-,190
Std. Error of Skewness		,222	,222	,222	,222	,222	,222	,222
Kurtosis		-,885	-,495	-,124	,163	-,828	-,182	-,603
Std. Error of Kurtosis		,440	,440	,440	,440	,440	,440	,440
Range		5	6	5	5	6	6	20
Minimum		1	1	1	1	1	1	12
Maximum		6	7	6	6	7	7	32
Sum		474	516	404	392	488	495	2769

**Tabel Frekuensi Variabel Pelimpahan Wewenang  
dalam Penyusunan Anggaran**

**x31**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	5,9	5,9	5,9
2	10	8,4	8,4	14,3
3	34	28,6	28,6	42,9
4	16	13,4	13,4	56,3
5	31	26,1	26,1	82,4
6	21	17,6	17,6	100,0
Total	119	100,0	100,0	

**x32**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	2,5	2,5	2,5
2	12	10,1	10,1	12,6
3	16	13,4	13,4	26,1
4	30	25,2	25,2	51,3
5	31	26,1	26,1	77,3
6	23	19,3	19,3	96,6
7	4	3,4	3,4	100,0
Total	119	100,0	100,0	

**x33**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	1,7	1,7	1,7
2	17	14,3	14,3	16,0
3	52	43,7	43,7	59,7
4	30	25,2	25,2	84,9
5	16	13,4	13,4	98,3
6	2	1,7	1,7	100,0
Total	119	100,0	100,0	

**x34**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	4,2	4,2	4,2
	2	20	16,8	16,8	21,0
	3	47	39,5	39,5	60,5
	4	33	27,7	27,7	88,2
	5	10	8,4	8,4	96,6
	6	4	3,4	3,4	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

**x35**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2,5	2,5	2,5
	2	14	11,8	11,8	14,3
	3	31	26,1	26,1	40,3
	4	21	17,6	17,6	58,0
	5	26	21,8	21,8	79,8
	6	18	15,1	15,1	95,0
	7	6	5,0	5,0	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

**x36**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	3,4	3,4	3,4
	2	10	8,4	8,4	11,8
	3	21	17,6	17,6	29,4
	4	27	22,7	22,7	52,1
	5	44	37,0	37,0	89,1
	6	11	9,2	9,2	98,3
	7	2	1,7	1,7	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

**tot\_x3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 12	1	,8	,8	,8
13	2	1,7	1,7	2,5
15	4	3,4	3,4	5,9
16	6	5,0	5,0	10,9
17	1	,8	,8	11,8
18	5	4,2	4,2	16,0
19	6	5,0	5,0	21,0
20	14	11,8	11,8	32,8
21	4	3,4	3,4	36,1
22	7	5,9	5,9	42,0
23	7	5,9	5,9	47,9
24	8	6,7	6,7	54,6
25	15	12,6	12,6	67,2
26	7	5,9	5,9	73,1
27	10	8,4	8,4	81,5
28	8	6,7	6,7	88,2
30	4	3,4	3,4	91,6
31	8	6,7	6,7	98,3
32	2	1,7	1,7	100,0
Total	119	100,0	100,0	

**Statistics**

	y1	y2	y3	y4	y5	y6	tot_y
N Valid	119	119	119	119	119	119	119
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4,36	4,28	4,28	4,36	4,04	4,59	25,91
Std. Error of Mean	,135	,136	,134	,141	,126	,124	,676
Median	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	27,00
Mode	5	5	5	5	4	5	32
Std. Deviation	1,477	1,484	1,461	1,533	1,374	1,356	7,375
Variance	2,182	2,202	2,134	2,351	1,888	1,837	54,390
Skewness	-,277	-,237	-,279	-,314	-,097	-,377	-,328
Std. Error of Skewness	,222	,222	,222	,222	,222	,222	,222
Kurtosis	-,712	-,945	-1,003	-,911	-,743	-,284	-,887
Std. Error of Kurtosis	,440	,440	,440	,440	,440	,440	,440
Range	6	6	6	6	6	6	31
Minimum	1	1	1	1	1	1	10
Maximum	7	7	7	7	7	7	41
Sum	519	509	509	519	481	546	3083

## Tabel Frekuensi Variabel Kinerja Manajerial

**y1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1,7	1,7	1,7
	2	16	13,4	13,4	15,1
	3	14	11,8	11,8	26,9
	4	27	22,7	22,7	49,6
	5	31	26,1	26,1	75,6
	6	23	19,3	19,3	95,0
	7	6	5,0	5,0	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

**y2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1,7	1,7	1,7
	2	16	13,4	13,4	15,1
	3	22	18,5	18,5	33,6
	4	18	15,1	15,1	48,7
	5	33	27,7	27,7	76,5
	6	24	20,2	20,2	96,6
	7	4	3,4	3,4	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

**y3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1,7	1,7	1,7
	2	15	12,6	12,6	14,3
	3	23	19,3	19,3	33,6
	4	19	16,0	16,0	49,6
	5	30	25,2	25,2	74,8
	6	28	23,5	23,5	98,3
	7	2	1,7	1,7	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

**y4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	2,5	2,5	2,5
2	14	11,8	11,8	14,3
3	22	18,5	18,5	32,8
4	16	13,4	13,4	46,2
5	31	26,1	26,1	72,3
6	28	23,5	23,5	95,8
7	5	4,2	4,2	100,0
Total	119	100,0	100,0	

**y5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	1,7	1,7	1,7
2	18	15,1	15,1	16,8
3	20	16,8	16,8	33,6
4	33	27,7	27,7	61,3
5	27	22,7	22,7	84,0
6	17	14,3	14,3	98,3
7	2	1,7	1,7	100,0
Total	119	100,0	100,0	

**y6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	1,7	1,7	1,7
2	6	5,0	5,0	6,7
3	19	16,0	16,0	22,7
4	23	19,3	19,3	42,0
5	38	31,9	31,9	73,9
6	24	20,2	20,2	94,1
7	7	5,9	5,9	100,0
Total	119	100,0	100,0	

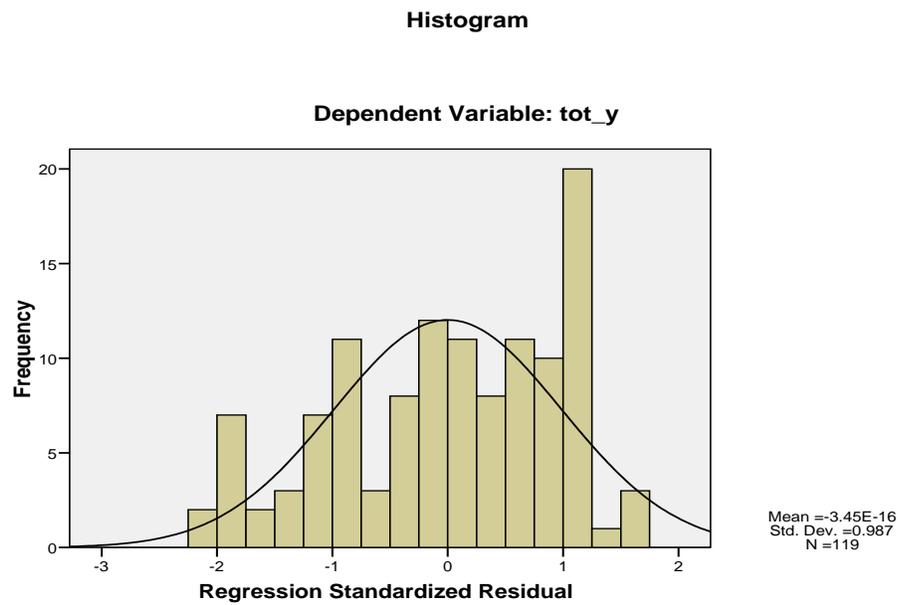
tot\_y

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10	1	,8	,8	,8
	12	2	1,7	1,7	2,5
	13	8	6,7	6,7	9,2
	15	4	3,4	3,4	12,6
	16	1	,8	,8	13,4
	17	3	2,5	2,5	16,0
	18	3	2,5	2,5	18,5
	19	8	6,7	6,7	25,2
	20	2	1,7	1,7	26,9
	21	4	3,4	3,4	30,3
	22	2	1,7	1,7	31,9
	23	2	1,7	1,7	33,6
	24	8	6,7	6,7	40,3
	25	4	3,4	3,4	43,7
	26	6	5,0	5,0	48,7
	27	5	4,2	4,2	52,9
	28	4	3,4	3,4	56,3
	29	4	3,4	3,4	59,7
	30	8	6,7	6,7	66,4
	31	4	3,4	3,4	69,7
	32	14	11,8	11,8	81,5
	33	5	4,2	4,2	85,7
	34	4	3,4	3,4	89,1
	35	4	3,4	3,4	92,4
	36	5	4,2	4,2	96,6
	37	2	1,7	1,7	98,3
	39	1	,8	,8	99,2
	41	1	,8	,8	100,0
Total		119	100,0	100,0	

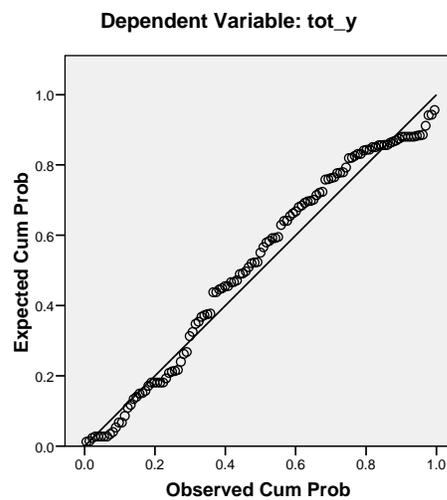
## Lampiran 5. Keluaran SPSS uji asumsi klasik

### OUTPUT SPSS UJI ASUMSI KLASIK

#### 1. Hasil Uji Normalitas



**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**



**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		119
Normal Parameters(a,b)	Mean	,0000000
	Std. Deviation	6,69518376
Most Extreme Differences	Absolute	,080
	Positive	,078
	Negative	-,080
Kolmogorov-Smirnov Z		,876
Asymp. Sig. (2-tailed)		,426

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

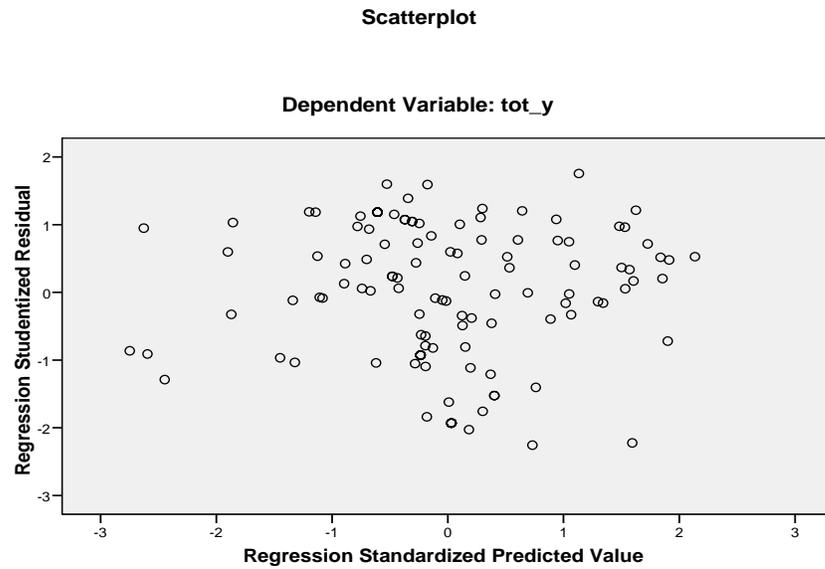
**2. Hasil Uji Multikolinearitas**

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,417	5,363		,824	,412		
	tot_x1	,406	,103	,360	3,958	,000	,865	1,156
	tot_x2	,039	,038	,094	1,029	,306	,861	1,161
	tot_x3	,268	,134	,172	2,008	,047	,981	1,020

a Dependent Variable: tot\_y

### 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas



**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF	B	Std. Error
1	(Constant)	6,616	2,933		2,256	,026		
	tot_x1	-,047	,056	-,083	-,837	,405	,865	1,156
	tot_x2	,016	,021	,078	,784	,435	,861	1,161
	tot_x3	-,061	,073	-,078	-,834	,406	,981	1,020

a. Dependent Variable: absres

**Lampiran 6. Keluaran SPSS uji regresi ( uji F dan uji t )**

**OUTPUT SPSS UJI REGRESI (UJI F DAN UJI t)**

**1. Hasil Uji Koefisien Determinasi**

**Model Summary(b)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,419(a)	,176	,154	6,782	1,983

a Predictors: (Constant), Pelimpahan Wewenang, Partisipasi, Motivasi

b Dependent Variable: Kinerja Manajerial

**2. Hasil Uji F**

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1128,576	3	376,192	8,179	,000(a)
	Residual	5289,407	115	45,995		
	Total	6417,983	118			

a Predictors: (Constant), Pelimpahan Wewenang, Partisipasi, Motivasi

b Dependent Variable: Kinerja Manajerial

**3. Hasil Uji t**

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	4,417	5,363		,824	,412
	Partisipasi	,406	,103	,360	3,958	,000
	Motivasi	,039	,038	,094	1,029	,306
	Pelimpahan Wewenang	,268	,134	,172	2,008	,047

a Dependent Variable: Kinerja Manajerial

