

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL,
MELALUI KOMITMEN ORGANISASI DAN
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
*INTERVENING***
(Studi Kasus Pada 15 Perusahaan Di Kota Semarang)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

ARISHA HAYU PRAMESTHININGTYAS

NIM. C2C607026

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2011**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Arisha Hayu Pramesthiningtyas

Nomor Induk Mahasiswa : C2C607026

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Judul Usulan Penelitian Skripsi : **PENGARUH PARTISIPASI
ANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL,
MELALUI KOMITMEN
ORGANISASI DAN MOTIVASI
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
(Studi Kasus Pada 15 Perusahaan Di
Kota Semarang)**

Dosen Pembimbing : Dr.H. Abdul Rohman MSi., Akt

Semarang, 10 Maret 2011

Dosen Pembimbing,

(Dr. H. Abdul Rohman MSi., Akt)

NIP. 19660108199202100

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Arisha Hayu Pramesthiningtyas

Nomor Induk Mahasiswa : C2C607026

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Judul Usulan Penelitian Skripsi : **PENGARUH PARTISIPASI
ANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL,
MELALUI KOMITMEN
ORGANISASI DAN MOTIVASI
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
(Studi Kasus Pada 15 Perusahaan Di
Kota Semarang)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 28 Maret 2011

Tim Penguji

1. Dr. H. Abdul Rohman M.Si., Akt (.....)

2. Anis Chariri S.E., M.Com., Ph.D., Akt (.....)

3. Drs. Moh. Didik Ardiyanto M.Si., Akt (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Arisha Hayu Pramesthiningtyas, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial, Melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus Pada 15 Perusahaan Di Kota Semarang), adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pebgakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 10 Maret 2011

Yang membuat pernyataan,

Arisha Hayu Pramesthiningtyas

NIM : C2C607026

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Semua adalah kekuasaan ALLAH SWT,

Kita sebagai manusia harus dapat selalu mensyukuri

semua yang telah diberikan oleh-Nya.

Kunci untuk dapat meraih kesuksesan adalah dengan

selalu berdo'a, berusaha, ikhlas, dan tawaqqal.

Skripsi ini saya persembahkan kepada

Orangtua, Adik tersayang, (almh.) Simbah yang tercinta, dan keluarga,

Sahabat-sahabat di Fakultas Ekonomi UNDIP, serta

Seorang teman dekat yang selalu memberikan dukungan setiap saat

ABSTRACT

The present study aims to examine the budgetary participation and managerial performance relationship on 15 company in Semarang. It also attempts to examine whether organization commitment and motivation mediate the budgetary participation and managerial performance relationship.

This study used survey questionnaires method to middle-low managers and supervisors. Questionnaires were given to 45 respondents. A total of 42 questionnaires were received back and the questionnaires can be used to work are 41. A path analysis was utilized to examine the direct and indirect effects of budgetary participation toward managerial performance.

The result in this research indicate that budgetary participation has no direct effect toward managerial performance. Budgetary participation has positive and significant effect toward organizational commitment and motivation. Budgetary participation also has indirect effect toward managerial performance via commitment organization as a intervening variable, but budgetary participation has no indirect effect toward managerial performance via motivation as a intervening variable.

Keywords: budgetary participation, managerial performance, organization commitment, and motivation.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada 15 perusahaan di Kota Semarang. Penelitian ini juga bertujuan untuk menguji apakah komitmen organisasi dan motivasi memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini dilakukan dengan metode survey kuesioner terhadap manajer level menengah ke bawah dan supervisor. Kuesioner dibagikan kepada 45 responden. Kuesioner yang kembali sebanyak 42 kuesioner dan kuesioner yang dapat diolah sebanyak 41 kuesioner. Data yang ada diolah dengan menggunakan analisis *path* untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh langsung antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan motivasi. Partisipasi anggaran juga berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui variabel *intervening* komitmen organisasi, namun partisipasi anggaran tidak berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui motivasi sebagai variabel *intervening*.

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

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil'alamin, puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat-Nya, serta kemudahan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial, Melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel *Intervening*”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program sarjana (S1) di Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis telah dibantu dan dibimbing oleh berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. H. Abdul Rohman, MSi., Akt., selaku dosen pembimbing dan dosen wali yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan masukan kepada penulis.
2. Bapak Prof. Drs. Mohammad Nasir, Ph.D., MSi., Akt., selaku Dekan Fakultas Ekonomi UNDIP.
3. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi UNDIP yang telah memberikan ilmu, semoga berkah dan bermanfaat.
4. Seluruh karyawan Fakultas Ekonomi UNDIP yang telah membantu kelancaran mahasiswa.
5. Para manajer dan supervisor yang telah bersedia meluangkan waktu dan membantu dalam perolehan data untuk penelitian ini.

6. Orangtua “Bolhep” yang telah memberikan didikan, bimbingan, semangat, kesenangan, serta membantu penulis dalam penyusunan skripsi.
7. Adik tersayang, Farah Ghea A yang selalu membuat penulis menjadi bersemangat kembali karena canda dan amarahnya.
8. (Almh.) Simbah tercinta, Siti Asiyah karena selama ini telah mendidik, menyayangi, dan senantiasa memberikan do’anya kepada penulis agar dapat menjadi orang yang berhasil dan bahagia dunia akhirat.
9. Seluruh keluarga besar penulis yang selalu memberikan semangat dan saran kepada penulis.
10. Teman dekat penulis, Reno Suhendro “Zhin_Bad” yang selama ini selalu memberikan dukungan, semangat, motivasi kepada penulis, walaupun harus terpisah dalam jarak yang jauh.
11. Seluruh sahabat di Fakultas Ekonomi UNDIP jurusan Akuntansi kelas A dan B angkatan 2007. Terutama untuk Andiany “Artiz Cantik”, Enny “Weleh-Weleh”, Indhi “Imoed”, Khairina “Icha”, Rinta “Rintoel”, dan Winna “Wince”, terima kasih atas persahabatan yang indah dan semangat serta semua saran yang telah kalian berikan.
12. Sahabat dekat penulis sejak SMP, Arafah Rahmah H atas persahabatan dan semangat yang telah diberikan kepada penulis.
13. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu kelancaran penulis dalam penyusunan skripsi.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan penulis sebagai masukan yang berarti. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan semua pihak.

Semarang, 10 Maret 2011

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRACT	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	7
1.3.1. Tujuan Penelitian.....	7
1.3.2. Kegunaan Penelitian.....	8
1.4. Sistematika Penulisan.....	9

BAB II	TELAAH PUSTAKA	10
2.1.	Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu	10
2.1.1.	Landasan Teori.....	10
2.1.1.1.	Teori Motivasi.....	10
2.1.1.2.	Anggaran.....	15
2.1.1.3.	Partisipasi Anggaran.....	17
2.1.1.4.	Komitmen Organisasi	19
2.1.1.5.	Motivasi	20
2.1.1.6.	Kinerja Manajerial.....	21
2.1.2.	Penelitian Terdahulu.....	24
2.2.	Kerangka Pemikiran	30
2.3.	Hipotesis.....	31
2.3.1.	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Komitmen Organisasi	31
2.3.2.	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Motivasi.....	32
2.3.3.	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	33
2.3.4.	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial	34
2.3.5.	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial	35
BAB III	METODE PENELITIAN.....	36
3.1.	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	36
3.1.1.	Variabel Penelitian	37

3.1.2. Definisi Operasional.....	37
3.1.2.1. Partisipasi Anggaran.....	37
3.1.2.2. Komitmen Organisasi.....	37
3.1.2.3. Motivasi.....	38
3.1.2.4. Kinerja Manajerial.....	39
3.2. Populasi dan Sampel.....	39
3.3. Jenis dan Sumber Data.....	40
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	40
3.5. Metode Analisis.....	41
3.5.1. Analisis Statistik Deskriptif.....	41
3.5.2. Uji Kualitas Data.....	41
3.5.2.1. Uji Validitas.....	41
3.5.2.1. Uji Reliabilitas.....	42
3.5.3. Uji Asumsi Klasik.....	42
3.5.3.1. Uji Normalitas.....	42
3.5.3.2. Uji Multikolonieritas.....	43
3.5.3.3. Uji Heteroskedastisitas.....	43
3.5.4. Analisis Data.....	44
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	46
4.1. Deskripsi Objek Penelitian.....	46
4.2. Hasil Analisis Data.....	49

4.2.1.	Hasil Analisis Statistik Deskriptif	49
4.2.2.	Hasil Uji Kualitas Data	52
4.2.2.1.	Hasil Uji Validitas.....	52
4.2.2.2.	Hasil Uji Reabilitas	54
4.2.3.	Hasil Uji Asumsi Klasik	55
4.2.3.1.	Hasil Uji Normalitas.....	55
4.2.3.2.	Hasil Uji Multikolonieritas	59
4.2.3.3.	Hasil Uji Heteroskedastisitas	60
4.2.4.	Hasil Uji Regresi	62
4.3.	Hasil Uji Hipotesis.....	68
4.3.1.	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Komitmen Organisasi (H ₁).....	68
4.3.2.	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Motivasi (H ₂)..	69
4.3.3.	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (H ₃)	69
4.3.4.	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (H ₄)	69
4.3.5.	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial (H ₃)	70
4.4.	Pembahasan.....	70
4.4.1.	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Komitmen Organisasi.....	70

4.4.2. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Motivasi	71
4.4.3. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	72
4.4.4. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi..	73
BAB V PENUTUP.....	76
5.1. Simpulan	76
5.2. Keterbatasan.....	77
5.3. Saran	77
DAFTAR PUSTAKA	79
LAMPIRAN-LAMPIRAN	82

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	27
Tabel 4.1	Daftar Kuesioner	47
Tabel 4.2	Profil Responden	48
Tabel 4.3	Statistik Deskriptif	50
Tabel 4.4	Hasil Uji Validitas	53
Tabel 4.5	Hasil Uji Reliabilitas	54
Tabel 4.6	Hasil Uji Normalitas dengan <i>1-Sample K-S</i>	58
Tabel 4.7	Hasil Uji Multikolonieritas	59
Tabel 4.8	Hasil Uji Persamaan Regresi.....	63
Tabel 4.9	Hasil Uji Hipotesis.....	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Bagan Kerangka Pemikiran Penelitian	30
Gambar 4.1	Hasil Uji Normalitas-Persamaan Regresi 1	56
Gambar 4.2	Hasil Uji Normalitas-Persamaan Regresi 2	56
Gambar 4.3	Hasil Uji Normalitas-Persamaan Regresi 3	57
Gambar 4.4	Hasil Uji Heteroskedastisitas-Persamaan Regresi 1	61
Gambar 4.5	Hasil Uji Heteroskedastisitas-Persamaan Regresi 2	61
Gambar 4.6	Hasil Uji Heteroskedastisitas-Persamaan Regresi 3	62
Gambar 4.7	Analisis <i>Path</i>	66

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A	Kuesioner Penelitian	82
Lampiran B	Tabulasi Data Responden	90
Lampiran C	Hasil Uji Statistik Deskriptif	92
Lampiran D	Hasil Uji Validitas	93
Lampiran E	Hasil Uji Reliabilitas	98
Lampiran F	Hasil Uji Normalitas	106
Lampiran G	Hasil Uji Multikolonieritas	109
Lampiran H	Hasil Uji Heteroskedastisitas	113
Lampiran I	Hasil Uji Regresi	115

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Globalisasi telah menuntut perusahaan untuk dapat bersaing dalam lingkungan bisnis. Dengan semakin cepatnya teknologi berkembang, konsumen sekarang lebih mudah mendapatkan informasi pasar serta menentukan pilihan produk yang berkualitas sesuai dengan harapan. Agar perusahaan dapat bersaing pada lingkungan ini, perusahaan harus menciptakan *value* bagi konsumen melalui produk, jasa, serta pelayanan yang berkualitas. Untuk mencapai hal tersebut, diperlukan kemampuan untuk menjalankan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pemecahan masalah (Saragih, 2008)

Dari keempat fungsi manajemen tersebut, perencanaan merupakan fungsi yang terpenting. Perencanaan merupakan tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan pada waktu yang akan datang dalam mencapai tujuan yang diinginkan (Nafarin, 2004). Dan dalam perencanaan ini, membuat anggaran merupakan komponen yang penting.

Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial (Mardiasmo, 2002:61). Sedangkan menurut Hansen dan Mowen (2004:354), anggaran adalah suatu rencana kuantitatif dalam bentuk moneter maupun

nonmoneter yang digunakan untuk menerjemahkan tujuan dan strategi perusahaan dalam satuan operasi.

Anggaran sering digunakan untuk menilai kinerja para manajer. Bonus, kenaikan gaji, dan promosi adalah semua hal yang dipengaruhi oleh kemampuan seorang manajer untuk mencapai atau melampaui tujuan yang direncanakan (Hansen dan Mowen, 2004:375). Jadi, perilaku manajer sangat dipengaruhi oleh anggaran.

Anggaran berhubungan erat dengan akuntansi. Akuntansi adalah suatu kegiatan jasa yang fungsinya adalah menyediakan data kuantitatif, terutama yang mempunyai sifat keuangan, dari satuan usaha ekonomi (Sabrina, 2009). Jadi apabila dihubungkan dengan anggaran, data akuntansi merupakan salah satu sumber utama. Hal ini karena akuntansi menyediakan data historis dan aktual yang bersifat keuangan, yang memenuhi tujuan analisa dalam pengembangan rencana-rencana organisasi. Selanjutnya, penyesuaian anggaran harus disesuaikan dengan sistem akuntansi yang terdapat pada perusahaan tersebut, terutama penggolongan transaksi-transaksi dalam perkiraan-perkiraan (Sabrina, 2009).

Untuk menyiapkan sebuah anggaran, rencana strategis haruslah dikembangkan. Hansen dan Mowen (2004:1) menyebutkan bahwa rencana strategis mengidentifikasi strategi-strategi untuk aktivitas dan operasi di masa depan, umumnya mencakup setidaknya lima tahun kedepan. Organisasi dapat menerjemahkan strategi umum ke tujuan jangka panjang dan pendek. Tujuan ini membentuk dasar anggaran. Hubungan rencana strategis dengan anggaran

membantu manajemen untuk memastikan bahwa semua perhatian tidak berfokus pada operasional jangka pendek. Hal ini penting karena anggaran, sebagai rencana satu periode, memiliki sifat untuk jangka pendek.

Agar anggaran tepat sasaran dan tujuan, anggaran yang disusun hendaknya dapat mengakomodir kepentingan setiap departemen yang terkait didalamnya. Komunikasi dan koordinasi antara bawahan dan atasan, pegawai dan manajer, dalam penyusunan anggaran sangat diperlukan untuk menimbulkan perilaku positif, yaitu perilaku manajer untuk sejalan dengan tujuan organisasi; serta mencegah timbulnya dampak disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Nor dalam Sabrina, 2009).

Terdapat tiga pendekatan dalam proses penyusunan anggaran menurut Anthony dan Govindrajan (2005:86), yaitu *top-down* (pendekatan dari atas ke bawah), *bottom-up* (pendekatan dari bawah ke atas), dan pendekatan partisipasi. Dalam pendekatan partisipasi ini, diperlukan kerjasama dari berbagai tingkat manajemen untuk mengembangkan rencana anggaran. Garrison dan Nooren (2000) menyebutkan bahwa setiap tingkatan tanggungjawab dalam suatu organisasi harus memberikan masukan terbaik sesuai dengan bidangnya dalam suatu sistem kerjasama penyusunan anggaran. Hal ini karena manajer puncak biasanya tidak mengetahui mengenai kegiatan sehari-hari pada level bawah, sehingga membutuhkan informasi yang lebih handal dari bawahannya.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan keterlibatan antara atasan dan bawahan dalam menentukan proses penggunaan sumber daya pada kegiatan

dan operasi perusahaan (Eker, 2007). Menurut Brownell (1982), partisipasi penyusunan anggaran adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh seseorang dalam proses penyusunan anggaran.

Adanya partisipasi anggaran, akan meningkatkan tanggungjawab serta kinerja dari manajer level bawah dan menengah. Manajer dapat menyampaikan ide-ide kreatif yang dimilikinya kepada manajer atas, yang mana ide tersebut mempunyai tujuan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dari adanya keikutsertaan para manajer level menengah dan bawah dalam penentuan anggaran, maka akan didapatkan keputusan yang lebih realistis sehingga tercipta kesesuaian tujuan perusahaan yang lebih besar (Nor dalam Octavia, 2009).

Tanggungjawab yang dimiliki untuk melaksanakan setiap keputusan dari keikutsertaannya dalam proses penyusunan anggaran, akan menimbulkan komitmen dalam diri manajer untuk mencapai tujuan tersebut. Hal ini karena manajer yang bertanggungjawab, merasa memiliki andil dalam kemajuan dan kelangsungan hidup perusahaan, sehingga akan lebih terpacu untuk melakukan yang terbaik bagi perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Komitmen organisasi merupakan dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan sendiri. Manajer akan mengesampingkan kepentingan pribadinya, agar dapat memenuhi

kepentingan organisasinya terlebih dahulu. Hal ini tentu akan meningkatkan kinerja manajerial perusahaan tersebut.

Pendekatan partisipasi anggaran juga merupakan pendekatan penganggaran yang berfokus kepada upaya untuk meningkatkan motivasi para karyawan sehingga dapat mencapai tujuan dari perusahaan. Semakin tinggi partisipasi anggaran, maka akan semakin tinggi pula motivasi karyawan.

Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan (Reksohadiprojo dan Handoko dalam Narmodo dan Wajdi, 2007). Buhler dalam Narmodo dan Wajdi (2007) menyebutkan bahwa motivasi pada dasarnya adalah proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya suatu tujuan. Maka, manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi para karyawan dalam perusahaan.

Jadi dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran, kinerja manajerial perusahaan akan meningkat karena komunikasi antara bawahan dengan atasan dalam membuat keputusan bersama menimbulkan motivasi dalam bekerja. Serta dengan adanya partisipasi tersebut, akan meningkatkan komitmen untuk lebih bertanggungjawab atas setiap keputusan yang telah ditetapkan. Manajer akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja dan lebih berkomitmen pada organisasinya.

Penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial memang telah banyak dilakukan. Penelitian-penelitian tersebut dilakukan dengan menambahkan beberapa faktor lain sebagai variabel *intervening* maupun moderasi yang dianggap dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Dari penelitian-penelitian tersebut, terdapat hasil yang tidak konsisten. Penelitian Melek Eker (2007), Kenis (1979:707-721) dalam Melek Eker (2007); Bass dan Leavit (1963); Schuler dan Kim (1976); Brownell dan Mc Innes (1986); Brownell (1982b); Indriantoro (1993); Sinambela (2003); dan Prasetyaningtyas (2006); dalam Hafiz (2007) menyebutkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja, namun di penelitian yang lain, ditemukan hubungan positif namun lemah antara partisipasi anggaran dengan kinerja (Milani, 1975:274-285) atau hubungan yang negatif antara dua variabel tersebut (Bryan/Locke, 1967:274-277 dan Chenhall/Brownell, 1988) dalam Eker (2007).

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal ini penting, karena dengan mengetahui besarnya pengaruh adanya partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, maka atasan perusahaan dapat mengembangkan pendekatan partisipasi anggaran untuk menentukan keputusan yang optimal demi meningkatnya kinerja manajerial perusahaan.

Penelitian ini merupakan pengembangan hipotesis dari penelitian yang telah dilakukan oleh Eker. Eker menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* dan melakukan penelitian pada perusahaan-perusahaan di Turki. Sedangkan pada penelitian ini, variabel *intervening* yang digunakan adalah komitmen organisasi dan motivasi. Penelitian ini dilakukan pada 15 perusahaan yang berada di Kota Semarang, dengan 45 responden yang merupakan manajer level menengah ke bawah dan supervisor. Penelitian ini disusun dengan judul “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial, Melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel *Intervening*” (Studi Kasus Pada 15 Perusahaan Di Kota Semarang).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh langsung antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial?
2. Apakah komitmen organisasi dan motivasi merupakan variabel *intervening* dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

2. Menganalisis apakah variabel komitmen organisasi dan motivasi merupakan variabel *intervening* dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

1. Aspek Praktis

Penelitian ini akan lebih memperdalam ilmu pengetahuan, terutama pengetahuan dalam bidang akuntansi manajemen dan sistem pengendalian manajemen yang berfokus pada hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan motivasi sebagai variabel *intervening*.

2. Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan akan menambah pengetahuan pembaca mengenai hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan motivasi sebagai variabel *intervening*. Serta diharapkan dengan adanya penelitian ini, dapat menjadi bahan referensi dalam penelitian-penelitian selanjutnya yang sejenis.

1.4. Sistematika Penulisan

Pembahasan dalam skripsi ini akan disajikan dalam lima bab sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini, berisi mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TELAAH PUSTAKA

Dalam bab ini, berisi mengenai teori-teori yang berkaitan dengan partisipasi anggaran, komitmen organisasi, motivasi, dan kinerja manajerial. Serta menguraikan mengenai penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini, berisi mengenai variabel-variabel penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis.

BAB IV HASIL DAN ANALISIS

Dalam bab ini, berisi mengenai deskripsi objek penelitian, analisis data, dan interpretasi hasil.

BAB V PENUTUP

Dalam bab ini, berisi mengenai simpulan, keterbatasan penelitian, dan saran terhadap penelitian yang akan datang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu

2.1.1. Landasan Teori

2.1.1.1. Teori Motivasi

Seseorang dalam setiap perilakunya mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Tujuan ini merupakan motivasi agar dapat mencapai apa yang diharapkan tersebut. Motivasi merupakan pendorong bagi perbuatan seseorang terutama dalam orientasi pencapaian tujuan. Unsur motivasi seseorang melakukan perbuatan tertentu karena terdorong oleh nalurinya, keinginan mencapai kepuasan atau mungkin kebutuhan hidupnya yang sangat mendesak (Damayanti, 2005).

Terdapat berbagai macam teori mengenai motivasi. Berikut merupakan teori motivasi yang relevan dengan penelitian ini, yaitu :

1. Teori Kebutuhan (David Mc Clelland)

Dalam teori kebutuhan David Mc Clelland (Robbins, 2003), dijelaskan bahwa terdapat 3 (tiga) kelompok kebutuhan kerja di tempat kerja, yaitu :

1. Kebutuhan untuk berprestasi

Yaitu berupa dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, dan bergulat untuk sukses.

2. Kebutuhan untuk berkuasa

Yaitu berupa kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana tanpa perlu dipaksa untuk berperilaku demikian.

3. Kebutuhan akan afiliasi

Yaitu berupa hasrat untuk membentuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

Timbulnya motivasi untuk melakukan suatu perbuatan berasal dari adanya interaksi antara motif dengan faktor-faktor situasi yang dihadapi.

2. Teori Hirarki Kebutuhan (Abraham Maslow)

Maslow dalam Robbins (2003) membagi motivasi ke dalam lima hirarki kebutuhan, yaitu :

1. Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan fisiologis ini meliputi makan, minum, tempat tinggal, dan kebutuhan fisik lainnya. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula kebutuhan yang paling dasar.

2. Kebutuhan akan jaminan keamanan

Kebutuhan ini meliputi rasa aman dan terlindung dari risiko fisik dan mental.

3. Kebutuhan sosial

Kebutuhan ini meliputi persahabatan, keakraban, penerimaan, dan keterkaitan.

4. Kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan

Kebutuhan ini berupa penghargaan internal dan penghargaan eksternal. Penghargaan internal yaitu rasa percaya diri dan prestasi, sedangkan penghargaan eksternal yaitu status, pengakuan, dan perhatian.

5. Kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, gagasan, dan kritik terhadap sesuatu.

Menurut Maslow, faktor-faktor ini merupakan hirarkis kebutuhan, dimana kebutuhan fisiologi adalah kebutuhan dasar sampai ke tingkat kebutuhan yang mengaktualisasi diri ke puncak.

3. Teori Harapan (Victor Vroom)

V. Vroom dalam Stoner (1995) menyebutkan bahwa seseorang cenderung berperilaku berdasarkan kuatnya harapan dan seberapa jauh perilaku tersebut memberikan hasil atau timbal balik antara apa yang dibutuhkan dan diinginkan dari pekerjaan tersebut.

Teori ini berfokus pada tiga hubungan, yaitu :

1. Upaya dengan kinerja
2. Kinerja dengan imbalan
3. Imbalan dengan tujuan pribadi

Pada teori V. Vroom dalam Damayanti (2005), motivasi kerja seseorang sangat ditentukan oleh tujuan khusus yang akan dicapai orang yang bersangkutan.

Harapan yang diinginkan karyawan antara lain :

1. Upah atau gaji yang sesuai
2. Keamanan kerja yang terjamin
3. Kehormatan dan pengakuan
4. Perlakuan yang adil

5. Pimpinan yang cakap, jujur, dan berwibawa
6. Suasana kerja yang menarik
7. Jabatan yang menarik

Jadi, teori harapan ini memiliki argumentasi bahwa kekuatan berperilaku dengan cara tertentu dipengaruhi oleh kekuatan dari suatu harapan bahwa perilaku yang dilakukan tersebut akan memberikan timbal balik (Damayanti, 2005).

Dari ketiga teori motivasi tersebut, didapat kesimpulan bahwa sikap individu sangat dipengaruhi oleh motivasi. Begitu pula dengan partisipasi penyusunan anggaran. Semakin tinggi partisipasi individu dalam penyusunan anggaran, maka akan semakin tinggi pula motivasi individu tersebut (Nurchayani, 2010).

4. Teori Kontijensi

Fisher dalam Yunita (2009) berpendapat bahwa teori kontijensi dalam pengendalian manajemen muncul dari adanya asumsi dasar pendekatan pandangan umum. Asumsi dasar pendekatan pandangan umum ini menyatakan bahwa desain pengendalian optimal berlaku pada semua peraturan perusahaan. Pendekatan pengendalian pandangan umum merupakan ekstensi natural dari manajemen ilmiah. Prinsip dari manajemen ilmiah mengimplikasikan bahwa ada satu cara terbaik untuk mendesain proses operasional untuk memaksimalkan efisiensi.

Sebuah sistem pengendalian manajemen pada kenyataannya juga dapat diaplikasikan untuk beberapa perusahaan yang memiliki karakteristik dan skala usaha yang hampir sama. Dari pernyataan tersebut, maka sebuah teori kontijensi

dalam pengendalian manajemen terletak diantara dua ekstrim. Ekstrim tersebut yaitu :

1. Pengendalian manajemen akan bersifat *situation specific model*, artinya sebuah model pengendalian yang tepat akan sangat dipengaruhi oleh situasi yang sedang dihadapi.
2. Adanya kenyataan bahwa sebuah sistem pengendalian manajemen masih dapat digeneralisasi untuk dapat diterapkan pada beberapa perusahaan yang berbeda.

Teori kontijensi menjelaskan bahwa desain dan sistem pengendalian bergantung pada konteks organisasi dimana pengendalian tersebut dilakukan. Menurut Outley dalam Yunita (2009), akuntansi manajemen merupakan usaha untuk mengidentifikasi sistem pengendalian berbasis akuntansi yang paling sesuai untuk semua kondisi.

Pendekatan kontijensi digunakan untuk mengatasi ketidakkonsistenan hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Penelitian ini memberikan suatu gagasan bahwa sifat hubungan yang ada antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial mungkin berbeda pada setiap kondisi (I Ketut Suryanawa, 2007). Salah satu variabel kondisional tersebut adalah variabel *intervening*. Dalam penelitian ini, variabel *intervening* yang digunakan yaitu komitmen organisasi dan motivasi yang dianggap mampu menjadi mediasi dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

2.1.1.2. Anggaran

2.1.1.2.1. Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun (Mulyadi, 2001:488). Anggaran disusun manajemen dalam jangka waktu satu tahun untuk membawa perusahaan ke kondisi tertentu yang diperhitungkan. Dengan anggaran, manajemen mengarahkan jalannya perusahaan.

Anggaran menurut Supriyono (1999:340) adalah “suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif untuk menunjukkan bagaimana sumber-sumber akan diperoleh dan digunakan selama jangka waktu tertentu, umumnya satu tahun”.

Menurut Hansen dan Mowen (2004), anggaran adalah “rencana keuangan untuk masa depan yang mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Anthony dan Govindarajan (2005:90) mendefinisikan anggaran sebagai berikut “sebuah rencana keuangan, biasanya mencakup periode satu tahun dan merupakan alat-alat perencanaan untuk perencanaan jangka pendek dan pengendalian dalam organisasi”. Sedangkan menurut Rudianto (2006:110), anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis. Dari beberapa pengertian di atas, disimpulkan bahwa anggaran merupakan suatu rencana kerja di masa mendatang yang dinyatakan secara formal dan diukur dalam satuan moneter yang biasanya

mencakup periode satu tahun untuk membawa perusahaan dalam kondisi/mencapai tujuan yang telah ditentukan

2.1.1.2.2. Fungsi Anggaran

Fungsi anggaran menurut Siegel dan Marconi (1989) adalah sebagai berikut :

1. Anggaran merupakan hasil akhir dari proses perencanaan perusahaan sebagai hasil dari perundingan antara anggota organisasi yang dominan, yang menunjukkan persetujuan organisasi mengenai tujuan-tujuan operasi untuk masa depan.
2. Anggaran merupakan *blueprint* bagi perusahaan untuk bertindak, yang menggambarkan prioritas manajemen dalam mengalokasikan sumber daya dan menunjukkan bagaimana bagian organisasi diharapkan bekerja dalam mencapai keseluruhan tujuan perusahaan.
3. Anggaran bertindak sebagai alat komunikasi internal yang menghubungkan berbagai departemen atau divisi dalam organisasi dan dengan manajemen puncak.
4. Anggaran bertindak sebagai standar untuk evaluasi.
5. Anggaran sebagai alat pengendali yang memungkinkan manajemen menunjukkan area dimana perusahaan kuat atau lemah.
6. Anggaran berusaha mempengaruhi dan memotivasi manajer untuk bertindak efektif dan efisien.

Menurut Rudianto (2006:117), anggaran mempunyai dua fungsi utama yaitu :

1. Alat Perencanaan

Anggaran merupakan rencana yang diupayakan untuk direalisasikan.

2. Alat Pengendalian

Sebagai bagian dari *controlling*, anggaran berguna sebagai alat penilai apakah aktivitas setiap bagian operasi telah sesuai dengan rencana atau tidak. Anggaran dalam hal ini digunakan sebagai tolok ukur/standar manajemen.

2.1.1.2.3. Klasifikasi Anggaran

Menurut Rudianto (2006:118), anggaran dibedakan menjadi dua, yaitu :

1. Anggaran Operasional

Yaitu rencana kerja perusahaan yang mencakup semua kegiatan utama perusahaan dalam memperoleh pendapatan dalam suatu periode tertentu. Yang termasuk dalam anggaran ini adalah : anggaran pendapatan, anggaran biaya, dan anggaran laba.

2. Anggaran Keuangan

Yaitu anggaran yang berkaitan dengan rencana pendukung aktivitas operasi perusahaan. Yang termasuk dalam anggaran ini adalah : anggaran investasi, anggaran kas, dan proyeksi neraca.

2.1.1.3. Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran merupakan keterlibatan antara manajer atas dengan bawah untuk menentukan proses penggunaan sumber daya pada aktivitas dan operasi perusahaan mereka (Eker, 2007). Brownell (1982) menyebutkan bahwa partisipasi anggaran merupakan proses yang melibatkan individu-individu secara langsung di dalamnya dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan tujuan

anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka.

Partisipasi anggaran ini memungkinkan para manajer untuk melakukan negosiasi dengan atasan mereka mengenai kemungkinan target anggaran yang dapat dicapai (Brownell dan McInnes, 1986). Partisipasi anggaran memiliki beberapa manfaat. Menurut Siegel dan Marconi (1989), manfaat partisipasi anggaran yaitu :

1. Memacu peningkatan moral dan inisiatif untuk mengembangkan ide dan informasi pada seluruh tingkat manajemen.
2. Meningkatkan *group cohesiveness* yang kemudian meningkatkan kerjasama antar individu dalam pencapaian tujuan.
3. Terbentuknya *group internalization* yaitu penyatuan tujuan individu dan organisasi.
4. Menghindari tekanan dan kebingungan dalam melaksanakan pekerjaan.
5. Manajer menjadi tanggap pada masalah-masalah sub unit tertentu serta memiliki pemahaman yang lebih baik tentang ketergantungan antar departemen.

Menurut Eker (2007), terdapat dua keuntungan utama dari partisipasi bawahan dalam partisipasi anggaran dilihat dari prespektif psikologikal dan kognitif, yaitu :

1. Karena dilibatkan dengan tujuan anggaran, partisipasi berhubungan dengan kinerja, yang mana menambah motivasi dan komitmen pada anggaran.

2. Partisipasi anggaran dapat menghasilkan kualitas keputusan yang tinggi. Hal ini karena adanya perbaikan informasi antara atasan dan bawahan.

Anthony dan Govindarajan (2005:93) menyatakan bahwa partisipasi anggaran memiliki dua keunggulan, yaitu :

1. Tujuan anggaran akan lebih mudah diterima apabila anggaran tersebut berada dibawah pengawasan manajer.
2. Partisipasi anggaran menghasilkan pertukaran informasi yang efektif antara pembuat anggaran dan pelaksana anggaran yang dekat dengan produk dan pasar.

Dari beberapa manfaat di atas, dapat diketahui bahwa partisipasi anggaran ini memiliki peran yang sangat penting untuk menaikkan kinerja perusahaan serta dapat menghasilkan keputusan dengan kualitas yang tinggi. Setiap anggota dalam sebuah organisasi diberikan tanggungjawab terhadap keputusan yang dihasilkan bersama. Dari itu, akan timbul komitmen yang kuat terhadap pencapaian tujuan perusahaan, yang akhirnya mampu menaikkan kinerja.

2.1.1.4. Komitmen Organisasi

Menurut Buchanan dalam Eker (2007), komitmen organisasi merupakan suatu pengikat, yang memberi pengaruh pada tujuan dan nilai, serta kepentingan pada organisasi, terlepas dari instrumental yang semata-mata cukup, ditinjau dari konsep menurut tiga dimensi, yaitu identifikasi, keterlibatan, dan kesetiaan.

Steers dalam Eker (2007) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif pada identifikasi dan keterlibatan seseorang, terutama pada

organisasi. Dari pengertian ini, komitmen organisasi memiliki dua dimensi, yaitu corak pikir dan tabiat.

Komitmen organisasi merupakan ikatan keterkaitan individu dalam organisasi sehingga individu tersebut “merasa memiliki” organisasi tempatnya bekerja (Mathieu dan Zajac dalam Supriyono, 2004). Selain itu, komitmen organisasi dapat diartikan sebagai dedikasi individual terhadap tujuan dan nilai yang dianut organisasi tertentu (Saal dan Knight dalam Sunjoyo, 2008).

Komitmen organisasi menurut Weiner dalam I Ketut Suryanawa (2008) adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri. Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana individu memiliki kepercayaan, keterikatan, serta perasaan memiliki atas perusahaan sehingga individu tersebut akan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan individu.

2.1.1.5. Motivasi

Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan (Reksohadiprojo dan Handoko dalam Narmodo dan Wajdi, 2007). Sedangkan menurut Buhler dalam Narmodo dan Wajdi (2007), motivasi pada dasarnya adalah proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat

menentukan bagi tercapainya suatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi para karyawan dalam perusahaan. Menurut Narmodo dan Wajdi (2007), motivasi merupakan kekuatan relatif dari dorongan yang timbul dalam diri pegawai untuk berusaha seoptimal mungkin dalam mencapai tujuan yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan kebutuhan.

Motivasi erat hubungannya dengan timbulnya suatu kecenderungan untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan. Motivasi timbul karena adanya suatu kebutuhan dan karenanya kebutuhan tersebut terarah pada pencapaian tujuan tertentu. Apabila tujuan telah tercapai, maka akan tercapai kepuasan dan cenderung untuk diulang kembali, sehingga akan lebih kuat (Narmodo dan Wajdi, 2007).

2.1.1.6. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi (Stoner, 1995). Sedangkan menurut Mahoney dalam Saragih (2008) menyebutkan bahwa kinerja manajerial merupakan kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial.

Dalam buku T. Hani Handoko (1996:34), kinerja manajerial didefinisikan sebagai tingkat kecakapan manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen klasik, yaitu (Hafiz, 2007):

1. Perencanaan

“Perencanaan meliputi pemilihan strategi, kebijakan, program dan prosedur untuk mencapai tujuan perusahaan. Tanggungjawab untuk perencanaan tidak dapat sama sekali dipisahkan dari pelaksanaan manajerial sebab semua merencanakan, baik manajemen puncak, tengah, atau dasar dari suatu struktur organisasi” (Koontz *et al.*, dalam Hafiz, 2007).

2. Investigasi

Menurut Supomo dan Indriantoro dalam Hafiz (2007), laporan dari setiap manajer pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya, menjelaskan kinerja manajerial yang bersangkutan. Untuk menyusun laporan tersebut, manajer melaksanakan salah satu fungsi manajemen yaitu investigasi. Dalam hal ini, manajemen bertugas untuk mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisa pekerjaan.

3. Koordinasi

Koontz *et al.*, dalam Hafiz (2007) mengungkapkan bahwa setiap fungsi manajerial adalah pelaksana koordinasi. Kebutuhan akan mengsinkronisasikan tindakan individu yang timbul dari perbedaan dalam pendapat mengenai bagaimana cita-cita kelompok dapat dicapai atau bagaimana tujuan individu atau kelompok diperpadukan.

4. Evaluasi

“Evaluasi merupakan salah satu fungsi pokok manajemen yang digunakan untuk menilai atau mengukur proposal, kinerja, penilaian pegawai,

penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk” (Supomo dan Indriantoro dalam Hafiz, 2007).

5. Pengawasan

Koontz *et al.*, dalam Hafiz (2007) menyebutkan “pengawasan adalah pengukuran dan pembetulan terhadap kegiatan para bawahan untuk menjamin pelaksanaan sesuai dengan rencana yang ditetapkan”.

6. *Staffing*

Menurut Terry dan Rue dalam Hafiz (2007), “penataan staff adalah suatu proses yang terdiri dari spesifikasi pekerjaan (*job description*), pergerakan tenaga, spesifikasi pekerja, seleksi dan penyusunan organisasi untuk mempersiapkan dan melatih karyawan agar melaksanakan pekerjaan dengan baik”.

7. Negosiasi

Komunikasi merupakan salah satu cara untuk mendapatkan informasi dari bawahan kepada atasan agar dapat menentukan suatu keputusan. Berbagai gangguan menyebabkan pesan yang disampaikan dalam komunikasi tidak diterima dengan tepat. Oleh karena itu, untuk memperbaiki komunikasi dalam kelompok dapat dilakukan melalui negosiasi (Gibson *et al.*, dalam Hafiz, 2007).

8. Perwakilan

“Perwakilan adalah fungsi manajemen untuk menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara

kemasyarakatan, pendekatan ke masyarakat, dan mempromosikan tujuan umum perusahaan” (Supomo dan Indriantoro dalam Hafiz, 2007).

2.1.2. Penelitian Terdahulu

Terdapat banyak penelitian yang sudah dilakukan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Berbagai penelitian tersebut dilakukan dengan melakukan penambahan variabel maupun tidak. Berikut merupakan beberapa penelitian yang sejenis dengan penelitian ini :

1. Diyah Octavia (2009) melakukan penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan. Hasil dari penelitian ini yaitu secara simultan, partisipasi anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial PT. Pos Indonesia Medan; secara parsial ditemukan bahwa partisipasi anggaran tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja manajerial; dan secara parsial, komitmen organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
2. Frisilia Wihafina Hafiz (2007) melakukan penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Cakra *Compact Aluminium Industries* Medan. Jenis data yang digunakan yaitu data primer yang berasal dari kuesioner yang telah diisi manajer tiap departemen perusahaan; dan data sekunder yang berasal dari informasi pihak internal. Hasil dari penelitian ini yaitu partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh pada kinerja manajerial.

3. Kadek Juli Suardana I Ketut Suryanawa (2008) melakukan penelitian pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Bandung. Objek penelitian ini adalah pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi pada SKPD Dinas Kabupaten Bandung. Sumber data yang digunakan yaitu data primer, berupa jawaban kuesioner; dan data sekunder berupa luas daerah Kabupaten Bandung per kecamatan, jumlah penduduk Kabupaten Bandung per kecamatan, penduduk Kabupaten Bandung yang bekerja, nama dan alamat dinas-dinas di Kabupaten Bandung yang diperoleh dari buku agenda kerja tahun 2009 Pemda Kabupaten Bandung. Hasil penelitian ini yaitu bahwa partisipasi penyusunan anggaran terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dan interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.
4. Kunwawiyah Nurcahyani (2010) melakukan penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan persepsi inovasi sebagai variabel *intervening*. Hasil dari penelitian ini yaitu bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Selain itu, partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui persepsi inovasi.
5. Melek Eker (2007) melakukan penelitian terhadap 500 perusahaan di Turki dengan menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*

untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Populasi penelitian ini yaitu 500 perusahaan di Turki, dengan sampel para bawahan yang bekerja pada departemen akuntansi dan keuangan. Pengumpulan data dilakukan dengan *mail survey* yaitu dengan mengirimkan kuesioner kepada 500 perusahaan di Turki antara tanggal 01 Juni sampai 30 Desember 2007. Dari total tersebut, 150 kuesioner kembali dengan tingkat respon 28,3%. Analisis data yang digunakan yaitu 26 statistic deskriptif dan analisis korelasi untuk semua variabel, analisis regresi berganda, dan uji-t. Hasil dari penelitian ini yaitu bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, terdapat hubungan positif dan signifikan antara kinerja manajerial dengan komitmen organisasi, dan terdapat hubungan positif dan signifikan dari partisipasi anggaran melalui komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.

6. Slamet Riyadi (2000) melakukan penelitian untuk menguji hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial dengan menggunakan variabel motivasi dan pelimpahan wewenang sebagai variabel *moderating*. Responden yang dipilih sebagai sampel adalah manajer perusahaan manufaktur di wilayah Jawa Timur. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa motivasi para manajer tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Sedangkan pelimpahan wewenang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil
1.	Diyah Octavia (2009)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. POS (Persero) Medan	Secara simultan, partisipasi anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial PT. Pos Indonesia Medan; secara parsial ditemukan bahwa partisipasi anggaran tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja manajerial; dan secara parsial, komitmen organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
2.	Frisilia Wihafina Hafiz (2007)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Cakra Compact Aluminium Industries	Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh pada kinerja manajerial.
3.	Kadek Juli Suardana I	Pengaruh Partisipasi Anggaran Pada	Partisipasi penyusunan anggaran terbukti

	Ketut Suryanawa (2008)	Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi	memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dan interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.
4.	Kunwaviyah Nurcahyani (2010)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel <i>Intervening</i>	Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Selain itu, partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui persepsi inovasi.
5.	Melek Eker (2007)	<i>The Impact Of Budget Participation On Managerial Performance Via</i>	Terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dengan

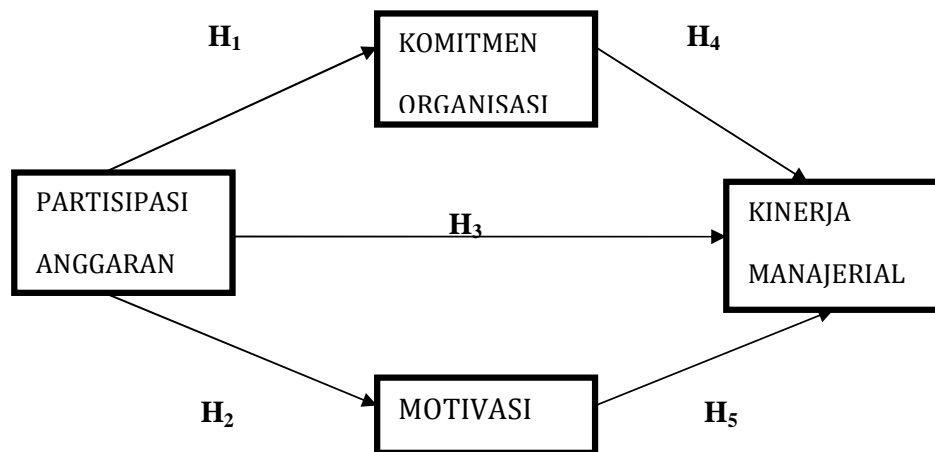
		<i>Organizational Commitment: A Study On The Top 500 Firms In Turkey.</i>	kinerja, terdapat hubungan positif dan signifikan antara kinerja manajerial dengan komitmen organisasi, dan terdapat hubungan positif dan signifikan dari partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.
6.	Slamet Riyadi (2000)	Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial	Motivasi para manajer tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Sedangkan pelimpahan wewenang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

2.2. Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini, partisipasi anggaran dianggap mampu meningkatkan kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan motivasi. Ketika setiap manajer perusahaan diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, maka tiap manajer dapat menuangkan ide-ide, gagasan, dan saran demi kesuksesan perusahaan. Serta akan timbul pula tanggungjawab dalam dirinya untuk melaksanakan keputusan yang telah dibuat. Hal ini akan menimbulkan motivasi dalam diri pribadi serta akan meningkatkan komitmen terhadap organisasinya, yaitu akan lebih mengutamakan kepentingan perusahaan dibandingkan kepentingan dirinya sendiri. Dan ini tentunya akan meningkatkan kinerja manajerial suatu perusahaan.

Adapun kerangka pemikiran untuk penelitian ini sebagai berikut :

Gambar 2.1
Bagan Kerangka Pemikiran Penelitian



2.3. Hipotesis

2.3.1. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Komitmen Organisasi

Partisipasi anggaran merupakan keterlibatan antara manajer atas dengan bawah untuk menentukan proses penggunaan sumber daya pada aktivitas dan operasi perusahaan (Eker, 2007). Sedangkan yang dimaksud dengan komitmen organisasi adalah keadaan dimana individu memiliki kepercayaan, keterikatan, serta perasaan memiliki atas perusahaan sehingga individu tersebut akan mengutamakan kepentingan perusahaan dibandingkan kepentingan pribadi.

Berdasarkan pada salah satu teori hirarki kebutuhan, yaitu kebutuhan aktualisasi diri, disebutkan bahwa ketika seseorang dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran, maka kebutuhan aktualisasi dalam dirinya akan terpenuhi. Dengan ini, seseorang yang berpartisipasi tersebut akan memiliki perasaan memiliki atas perusahaan dan akan mengutamakan kepentingan perusahaan disbanding kepentingan pribadinya.

Penelitian yang dilakukan oleh Eker (2007) terhadap para bawahan pada departemen akuntansi dan keuangan di 500 perusahaan di Turki menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi. Manajer yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran perusahaan, akan memiliki perasaan bahwa dirinya memiliki andil dalam perusahaan tersebut.

Dengan adanya perasaan memiliki andil dalam perusahaan, maka akan timbul komitmen organisasi atau dorongan dalam dirinya untuk mencapai tujuan perusahaan, dengan mengesampingkan kepentingan pribadi.

Dari penjelasan tersebut, hipotesis yang dapat diambil yaitu :

H₁ : partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

2.3.2. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Motivasi

Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan (Reksohadiprojo dan Handoko dalam Narmodo dan Wajdi, 2007). Manajer yang dilibatkan dalam penyusunan anggaran perusahaan, mengandung arti bahwa manajer tersebut diberikan kesempatan untuk dapat menuangkan ide, gagasan, serta pemikirannya demi tercapainya tujuan perusahaan. Hal ini tentunya akan memotivasi manajer untuk dapat berperilaku sesuai dengan apa yang telah ditentukan.

Berdasarkan pada teori motivasi pula, seseorang yang dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran akan termotivasi untuk dapat berperilaku demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini karena dari pencapaian tujuan tersebut, kinerja seseorang dinilai serta adanya kemungkinan perusahaan akan menghargai setiap pencapaian tujuan tersebut.

Cherrington dan Cherrington (1973) melakukan penelitian dengan menggunakan faktor motivasi berupa *reward* sebagai variabel *intervening* dalam

hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil dari penelitian tersebut yaitu bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi.

Dari penjelasan tersebut, maka hipotesis yang dapat diambil yaitu :

H₂ : partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap motivasi.

2.3.3. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Dalam penelitian yang dilakukan Eker (2007), populasi yang digunakan yaitu 500 perusahaan yang berada di Turki dengan sampel para bawahan yang bekerja pada perusahaan-perusahaan tersebut. Hasil dari penelitian tersebut yaitu terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Semakin tinggi partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran, maka akan semakin tinggi pula kinerja manajerial perusahaan.

Kinerja manajerial menurut Stoner (1995) adalah seberapa efektif dan efisien para manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Brownell (1982) menyebutkan bahwa partisipasi anggaran merupakan proses yang melibatkan individu-individu secara langsung didalamnya dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka. Hal ini sesuai dengan teori motivasi yang mana menyebutkan bahwa seseorang berperilaku karena adanya suatu kebutuhan yang ingin dicapainya. Dan dari pencapaian tersebut, prestasinya akan dihargai oleh perusahaan. Maka, kinerja manajerial akan ikut meningkat

seraya dengan adanya tanggung jawab atas keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran.

Dari penjelasan tersebut, dapat diambil hipotesis sebagai berikut :

H₃ : partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

2.3.4. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana individu memiliki kepercayaan, keterikatan, serta perasaan memiliki atas perusahaan, sehingga individu tersebut akan lebih mementingkan kepentingan perusahaan dibandingkan kepentingan pribadinya. Sesuai dengan teori hirarki kebutuhan, seseorang yang kebutuhan aktualisasi dirinya terpenuhi, akan merasa dirinya berguna bagi perusahaan serta dirinya akan terpacu untuk dapat berperilaku yang terbaik bagi perusahaan. Untuk itu, dirinya akan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari ini, maka kinerja manajerial akan ikut meningkat.

Dalam penelitian yang dilakukan Eker (2007) mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, menyebutkan bahwa komitmen organisasi dan kinerja manajerial memiliki hubungan positif dan signifikan. Semakin tinggi komitmen terhadap organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja manajerial setiap manajer dalam organisasi tersebut.

Dari penjelasan tersebut, hipotesis yang dapat diambil yaitu :

H₄ : komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

2.3.5. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial

Motivasi merupakan dorongan berperilaku yang ada dalam diri pribadi seseorang untuk dapat mencapai tujuan tertentu. Penelitian yang dilakukan Cherrington dan Cherrington (1973) menyimpulkan bahwa faktor motivasi berupa *reward* sebagai variabel *intervening* berpengaruh kuat terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Sesuai dengan teori motivasi, seseorang berperilaku untuk dapat memenuhi kebutuhan pada dirinya. Untuk itu, dirinya akan termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan karena penilaian prestasi dan kemungkinan penghargaan atas prestasi dinilai dari pencapaian tujuan perusahaan tersebut. Dengan adanya motivasi ini, para manajer dan supervisor akan bekerja lebih giat agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Hal ini tentunya akan meningkatkan kinerja manajerial perusahaan.

Dari penjelasan tersebut, hipotesis yang dapat diambil yaitu :

H₅ : motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.1.1. Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat tiga jenis variabel, yaitu :

1. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel terikat (*dependent variable*) merupakan variabel yang menjadi perhatian utama penulis (Sekaran, 2003). Variabel terikat pada penelitian ini adalah kinerja manajerial.

2. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas (*independent variable*) merupakan variabel yang mempengaruhi variabel lain baik secara positif maupun negatif (Sekaran, 2003). Variabel bebas pada penelitian ini adalah partisipasi anggaran.

3. Variabel Antara/Mediasi (*Intervening Variable*)

Variabel antara/mediasi (*intervening variable*) merupakan variabel yang berperan menjadi mediasi antara variabel bebas dan variabel terikat. Variabel mediasi pada penelitian ini adalah komitmen organisasi dan motivasi.

3.1.2. Definisi Operasional

3.1.2.1. Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran merupakan partisipasi dalam penentuan proses penggunaan sumber daya pada aktivitas dan operasi perusahaan. Instrumen untuk mengukur partisipasi anggaran menggunakan instrumen pertanyaan yang dikembangkan oleh Milani (1975). Pertanyaan ini terdiri dari enam pertanyaan yang berkaitan dengan partisipasi responden terhadap proses penyusunan anggaran. Instrumen pertanyaan tersebut antara lain mengenai : tingkat keterlibatan para manajer dalam proses penyusunan anggaran, tingkat alasan atasan merevisi usulan anggaran yang dibuat manajer, frekuensi manajer mengajak diskusi tentang anggaran dengan atasan, besarnya pengaruh manajer dalam anggaran, seberapa besar manajer merasa memberikan kontribusi penting pada anggaran, dan frekuensi atasan meminta pendapat dalam proses penyusunan pendapat. Jawaban pertanyaan didesain dengan menggunakan skala *Likert* lima poin pada setiap pertanyaan.

3.1.2.2. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah keadaan dimana individu memiliki kepercayaan, keterikatan, serta perasaan memiliki atas perusahaan sehingga individu tersebut akan mengutamakan kepentingan perusahaan dibandingkan kepentingan pribadi. Instrumen untuk mengukur komitmen organisasi yaitu dengan menggunakan instrumen pertanyaan yang dikembangkan oleh Mowday *et al.*, dan digunakan oleh Nouri and Parker (1996, 1998). Pertanyaan ini terdiri dari sembilan

pertanyaan mengenai : usaha untuk membuat organisasi menjadi sukses, kebanggaan bekerja pada organisasi, kesediaan untuk menerima semua jenis pekerjaan demi organisasi, kesamaan nilai individu dengan nilai organisasi, kebanggaan menjadi bagian dari organisasi, organisasi menginspirasi dalam pelaksanaan tugas, senang atas pilihan bekerja pada organisasi tersebut, anggapan bahwa organisasinya merupakan organisasi yang terbaik, dan perhatian terhadap kelangsungan organisasi. Jawaban pertanyaan didesain dengan menggunakan skala *Likert* lima poin pada setiap pertanyaan.

3.1.2.3. Motivasi

Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan (Reksohadiprojo dan Handoko dalam Narmodo dan Wajdi, 2007). Pertanyaan ini terdiri dari lima pertanyaan yang berkaitan dengan motivasi yang ada dalam pribadi seseorang. Instrumen pertanyaan untuk mengukur motivasi meliputi kesungguhan dan keseriusan dalam menyelesaikan pekerjaan; tanggung jawab terhadap diri sendiri, atasan, dan sesama anggota; kebutuhan akan prestasi dan hasil kerja yang baik; ketabahan, keuletan dan kejujuran dalam bekerja; serta kekhawatiran apabila mengalami kegagalan. Jawaban pertanyaan didesain dengan menggunakan skala *Likert* lima poin pada setiap pertanyaan.

3.1.2.4. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi (Stoner, 1995). Instrumen untuk mengukur kinerja manajerial yaitu dengan menggunakan instrumen pertanyaan yang dikembangkan oleh Mahoney *et al.* (1965). Pertanyaan ini terdiri dari delapan pertanyaan yang diukur dari delapan dimensi kinerja sebagai berikut : perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi, representasi/perwakilan. Jawaban pertanyaan didesain dengan menggunakan skala *Likert* lima poin pada setiap pertanyaan.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah para manajer level menengah ke bawah dan supervisor yang bekerja pada perusahaan di Kota Semarang. Penelitian ini dilakukan karena adanya fenomena penurunan kinerja manajerial yang disebabkan pada kurangnya penerapan partisipasi anggaran di dalam perusahaan. Manajer dan supervisor perusahaan sebagai populasi penelitian ini karena banyaknya ketidakkonsistenan hasil penelitian tentang partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial yang dilakukan pada manajer dan supervisor perusahaan.

Teknik pemilihan sampel pada penelitian ini didasarkan pada metode *convenience sampling*. Metode pemilihan sampel ini dilakukan dengan memilih sampel secara bebas sesuai kehendak peneliti. Metode ini dipilih untuk memudahkan pelaksanaan riset dengan alasan bahwa jumlah populasi yang diteliti

tidak diketahui, sehingga terdapat kebebasan untuk memilih sampel yang paling cepat.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Jenis data pada penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber asli (objek penelitian). Sumber data primer didapat dari jawaban kuesioner yang dibagikan kepada responden.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode kuesioner. Kuesioner merupakan serangkaian pertanyaan yang tersusun secara sistematis dan standar sehingga pertanyaan yang sama dapat diajukan kepada setiap responden. Kuesioner ini berisi 28 pertanyaan yang berhubungan dengan partisipasi anggaran, komitmen organisasi, motivasi, dan kinerja manajerial.

Sebelum pembagian kuesioner, dilakukan pengajuan surat ijin dari universitas kepada 15 perusahaan yang menjadi objek penelitian. Setelah diijinkan oleh perusahaan, dilakukan analisis terhadap sampel penelitian yang nantinya akan menjadi responden penelitian. Setelah itu, mulai dibagikan kuesioner kepada para responden.

Pembagian kuesioner ini dilakukan dengan penyerahan langsung kepada responden atau dengan bantuan salah seorang manajer yang telah dipilih menjadi sampel untuk mengkoordinir pembagian kuesioner di setiap perusahaan. Jangka waktu pengisian dan pengembalian kuesioner ini antara 1 hingga 4 minggu setelah

kuesioner dibagikan kepada responden. Pengumpulan kuesioner yang telah diisi oleh responden adalah dengan cara mendatangi perusahaan secara langsung.

3.5. Metode Analisis

3.5.1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif ini digunakan untuk memberikan gambaran/deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian yang berasal dari jawaban responden. Analisis ini menggunakan tabel statistik deskriptif yang menggambarkan kisaran teoritis, kisaran aktual, mean, modus, dan standar deviasi (Ghozali, 2009).

3.5.2. Uji Kualitas Data

Uji kualitas data dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar konsistensi dan keakuratan data yang dikumpulkan. Pengujian ini dilakukan dengan uji validitas dan uji reliabilitas (Ghozali, 2009).

3.5.2.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya kuesioner yang dibagikan. Kuesioner dikatakan valid apabila mampu mengungkapkan nilai variabel yang diteliti. Pengukuran validitas pertanyaan kuesioner diukur dengan melakukan korelasi skor item pertanyaan dengan total skor variabel. Jika probabilitas menunjukkan hasil $<0,01$ atau $<0,05$ berarti angka probabilitas tersebut signifikan dan disimpulkan bahwa pertanyaan tersebut valid (Ghozali, 2009).

3.5.2.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menentukan apakah kuesioner tetap konsisten apabila digunakan lebih dari satu kali terhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama. Uji statistik *Cronbach Alpha* (α) digunakan untuk menguji tingkat reliabel suatu variabel. Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* $>0,60$. Apabila *alpha* mendekati satu, maka reliabilitas datanya semakin terpercaya (Ghozali, 2009).

3.5.3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk menguji bahwa analisis regresi bebas dari asumsi klasik seperti normalitas, multikolonieritas, dan heteroskedastisitas (Ghozali, 2009).

3.5.3.1. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, terdapat distribusi normal antara variabel terikat dan variabel bebas. Apabila distribusi data normal atau mendekati normal, berarti model regresi adalah baik. Pengujian untuk menentukan data terdistribusi normal atau tidak, dapat menggunakan dua cara yaitu analisis grafik dan uji statistik non-parametrik. Dalam analisis grafik apabila data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas, begitu pula sebaliknya. Selanjutnya dilakukan uji statistik non-parametrik untuk melengkapi hasil analisis grafik. Uji statistik non-parametrik yang digunakan adalah uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov (1-Sample K-S)*. Apabila hasilnya

menunjukkan nilai probabilitas signifikan diatas 0,05, maka variabel terdistribusi normal (Ghozali, 2009).

3.5.3.2. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen. Pengujian ada tidaknya multikolonieritas dalam model regresi dapat dilihat dengan melihat nilai *tolerance* dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Nilai yang umum digunakan untuk menunjukkan multikolonieritas yaitu nilai *tolerance* $\leq 0,10$ atau nilai VIF ≥ 10 (Ghozali, 2009).

3.5.3.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah terdapat ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain di dalam model regresi. Model regresi dikatakan baik apabila homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Homoskedastisitas yaitu apabila *variance* dari residual pengamatan satu ke pengamatan lain tetap. Jika berbeda, disebut heteroskedastisitas. Untuk menguji ada tidaknya heteroskedastisitas, dapat melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat dengan residualnya. Apabila terdapat pola tertentu, seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur, maka mengindikasikan terjadi heteroskedastisitas. Sebaliknya jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2009).

3.5.4. Analisis Data

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis *path* (analisis jalur). Analisis *path* (analisis jalur) merupakan penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan (Ghozali, 2009). Sebelum dilakukan analisis *path* ini, dilakukan regresi terhadap 3 persamaan.

Berikut merupakan 3 persamaan regresinya :

$$Y_{KO} = b_0 + b_{PA}X_{PA} + e_1 \dots\dots\dots \text{persamaan regresi 1}$$

$$Y_M = b_0 + b_{PA}X_{PA} + e_2 \dots\dots\dots \text{persamaan regresi 2}$$

$$Y_{KM} = b_0 + b_{PA}X_{PA} + b_{KO}X_{KO} + b_M X_M + e_3 \dots\dots\dots \text{persamaan regresi 3}$$

Y_{PA} = Partisipasi Anggaran

Y_{KO} = Komitmen Organisasi

Y_M = Motivasi

Y_{KM} = Kinerja Manajerial

b_{PA} = *Intercept* Partisipasi Anggaran

b_{KO} = *Intercept* Komitmen Organisasi

b_M = *Intercept* Motivasi

b_{KM} = *Intercept* Kinerja Manajerial

e_1 = Residual Komitmen Organisasi

e_2 = Residual Motivasi

e_3 = Residual Kinerja Manajerial

Hipotesis diterima apabila hasil regresi menunjukkan tingkat signifikansi dibawah 0,05 ($p < 0,05$). Dan hipotesis ditolak apabila tingkat signifikansi di atas 0,05 ($p > 0,05$) (Ghozali, 2009).