

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL *MODERATING***

(Studi kasus pada manajer perusahaan percetakan di Semarang)



SKRIPSI

**Karya Tulis sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Akuntansi**

Disusun Oleh :

YULIANTO NUGROHO D. S.

NIM : 1A.07.1150

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
BANK BPD JATENG
SEMARANG
2012**

HALAMAN PERSETUJUAN

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL *MODERATING***

(Studi kasus pada manajer perusahaan percetakan di Semarang)

Disusun Oleh :

YULIANTO NUGROHO D. S.

NIM : 1A.07.1150

Disetujui untuk dipertahankan dihadapan Tim Penguji Skripsi

STIE Bank BPD Jateng.

Semarang,.....2012

Pembimbing I

Pembimbing II

Grace Tianna Solovida, SE, Msi, Akt.

NIDN: 0003107701

Mekani Vestari, SE, MSi, Akt.

NIDN: 0016077401

HALAMAN PENGESAHAN

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL *MODERATING***

(Studi kasus pada manajer perusahaan percetakan di Semarang)

Disusun Oleh :

YULIANTO NUGROHO D. S.

NIM : 1A.07.1150

Dinyatakan diterima dan disetujui oleh Tim Penguji Skripsi STIE Bank
BPD Jateng pada tanggal.....

TIM PENGUJI

TANDA TANGAN

1.

.....

NIDN:

2.

.....

NIDN:

3.

.....

NIDN:

Mengesahkan,

Ketua STIE Bank BPD Jateng

Dr.H.Djoko Sudantoko,S.Sos,MM

NIDN:0606084501

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Pendekatan kontijensi digunakan dalam penelitian ini dikarenakan terdapat aspek-aspek dalam tiap situasi dalam penerapan hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Gaya kepemimpinan dan motivasi merupakan faktor yang digunakan untuk memoderasi hubungan tersebut. Penelitian ini dilakukan terhadap manajer perusahaan percetakan di Semarang dengan membagikan kuesioner yang dibagikan secara langsung sebagai metode pengumpulan data. Metode analisis data dalam penelitian ini yang digunakan untuk menguji hipotesisnya adalah regresi linier berganda. Berdasarkan hasil analisis, penelitian ini membuktikan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil interaksi gaya kepemimpinan signifikan mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Seluruhnya ditunjukkan oleh hasil signifikansi yang nilainya lebih kecil dari 0,05. Semakin tinggi partisipasi anggaran dalam suatu organisasi, semakin tinggi pula kinerja manajerial. Dan semakin tinggi gaya kepemimpinan maka semakin tinggi pula pengaruhnya terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Kata kunci : Partisipasi anggaran, kinerja manajerial, gaya kepemimpinan, dan motivasi

ABSTRACT

The purpose of this study is to reexamine the relation of budgetary participation and managerial performance. Contingency approach is used in this study because there are several aspects in each situation to practice the relation between budgetary participation and managerial performance. Leadership style and motivation are factors that used to moderate that relation. This study use managers of Printing company in the Semarang as the object by giving questioner directly to them for collecting the data. Analysis data in this study that has been used to answer the research hypothesis is multiple regressions. Based on the analysis, this research proves that the effect of relation between budgetary participation and managerial performance is positive and significant. The result for interaction of leadership style is also significant affect the relation between budgetary participation and managerial performance. All result is shown by significance value that is smaller than 0,05. The higher budgetary participation in an organization, the higher managerial performance can be. And when leadership style are higher, the relation between budgetary participation and managerial performance is higher.

Key words: budgetary participation, managerial performance, leadership style, motivation

SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini adalah saya,

Nama : Yulianto Nugroho Dwi Saputro

NIM : 1A.07.1150

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating”** (Studi Kasus pada Manajer Perusahaan Percetakan di Semarang), telah saya susun dengan sebenar- benarnya dengan memperhatikan kaidah akademik dan menjunjung tinggi hak atas karya ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya unsur plagiasi maupun unsur kecurangan lainnya pada skripsi yang telah saya buat tersebut, maka saya bersedia mempertanggungjawabkannya dan saya siap menerima segala konsekuensi yang ditimbulkannya termasuk pencabutan gelar kesarjanaan yang telah diberikan kepada saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan rasa tanggung jawab.

Semarang,2012

Materai

Rp. 6000

Yulianto Nugroho DS
NIM: 1A.07.1150

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Jadikanlah Pengalaman sebagai guru paling berharga serta berjuanglah tanpa henti dan tanpa batas, seperti kamu berjuang mendapatkan cinta sejati”

“Jadi diri sendiri, cari jati diri, dan mendapatkan hidup yang mandiri. Selalu optimis karena hidup terus mengalir dan kehidupan terus berputar. Seseekali melihat ke belakang untuk melanjutkan perjalanan yang tiada berujung”

“Janganlah takut untuk mencoba, karena dengan mencoba kita bisa tahu akan sesuatu dan berani mengambil keputusan”.

(Boz aan)

Skripsi ini ku persembahkan untuk:

- **Bapak dan Ibu tercinta**
- **Kakak&adikku tersayang**
- **Seseorang yang kupanggil “mah”**
- **Saudara dan sahabatku semua**

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadirat Allah S.W.T. yang telah melimpahkan rahmat, karunia dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul **“PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING”** (Studi kasus pada manajer perusahaan percetakan di Semarang).

Skripsi ini penulis susun, guna memenuhi salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana (S1) pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bank BPD Jateng Jurusan Akuntansi.

Peran serta berbagai pihak turut menentukan terselesaikannya penulisan skripsi ini, untuk itu penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. H. Djoko Sudantoko, S.Sos, MM. selaku Ketua STIE Bank BPD Jateng.
2. Ibu Nur Anissa, SE, M.Si, Akt. selaku Ketua Jurusan Akuntansi STIE Bank BPD Jateng.
3. Ibu Grace Tianna Solovida. SE, M.Si, Akt. selaku Dosen Pembimbing pertama telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis dalam rangka menyusun skripsi ini.
4. Ibu Mekani Vestari, SE, M.Si, Akt. selaku Dosen Pembimbing kedua yang juga telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis dalam rangka menyusun skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu dosen, baik Akuntansi maupun Manajemen STIE Bank BPD Jateng, terimakasih untuk ilmu dan pengetahuan yang diajarkan.
6. Ibu Sri Imaningati. SE, Msi, Akt. selaku Dosen Wali yang membimbing penulis selama studi di STIE Bank BPD Jateng.

7. Ucapan terima kasih khususnya penulis ucapkan untuk bapak dan ibu tersayang, terima kasih untuk kasih sayang, dukungan, dan doa kalian yang tidak pernah putus.
8. Kakak dan adikku yang selalu memberi dukungan, nasehat selama pengerjaan skripsi.
9. Kekasihku tercinta Fitri Yuliana (Badai Biru) yang tak henti-hentinya memberikan perhatian dan dukungan selama pengerjaan skripsi..
10. Seluruh anak kos Bapak Topo (Bang aldino, Tedy, Dedy, Eko, Makmur, Endrot, Rully, Rizal, Lala, dan Mbak Kinan, Pristy, Retno serta sang artis Devia) yang selalu memberikan semangat dan doanya selama pengerjaan skripsi ini.
11. Seluruh Manajer Perusahaan Percetakan di Semarang yang telah bersedia meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner.
12. Sahabat-sahabatku Bang Arif, Agus, Gembus, Dimas, nasihat dari kalian sangat berarti untukku.
13. Teman-teman seperjuanganku Kadis, Bebek, Oyon, RW, Polo, Djenggot, Gembriks, Bolang, Tombul, Iblis, Pencor, Mencret, Rista, Habib, Puty, Desy, Dita, Saprol, Penyu, Punden, Oka, Fery, Unggul, Uub, Tomo, Suma, Dewi'08, Rizka'08, Efin, Faiks, Bonchu, Udin, Doly, Teyeng, Faiz, Acong, Arya, semangat dari kalian sangat berarti untukku.
14. Teman-teman satu kos J-262
15. Teman-teman Angkatan 2005-2011 yang tidak dapat disebutkan satu per satu, semoga sukses semua.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang penulis miliki. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan segala kritik dan saran yang lebih baik. Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi para pembaca khususnya Mahasiswa Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bank BPD Jateng.

Semarang, November 2012

Penulis

STIE BPD Jateng

DAFTAR ISI

Halaman Judul Skripsi	i
Halaman Persetujuan.....	ii
Halaman Pengesahan	iii
Abstrak Bahasa Indonesia	iv
Abstrak Bahasa Inggris	v
Surat Pernyataan	vi
Halaman Motto dan Persembahan	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi	xi
Daftar Tabel	xv
Daftar Gambar	xvi
Daftar Lampiran	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Pembatasan Masalah	10
1.3. Perumusan Masalah	11
1.4. Tujuan Penelitian	11
1.5. Manfaat Penelitian	11
1.5..1 Manfaat Teoritis	11
1.5.2 Manfaat Praktis	12
1.6. Kerangka Penelitian	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1. Tinjauan Pustaka	14
2.1.1. Kinerja Manajerial	14

2.1.2. Pengertian Partisipasi	15
2.1.3. Pengertian Anggaran	16
2.1.4. Fungsi Anggaran	16
2.1.5. Partisipasi Anggaran	17
2.1.6. Teori Kontijensi	19
2.1.7. Gaya Kepemimpinan	20
2.1.8. Motivasi	22
2.1.9. Teori Motivasi	24
2.2. Penelitian Terdahulu	27
2.3. Hipotesis	27
2.3.1. Hubungan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	27
2.3.2. Partisipasi Anggaran dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial	27
2.3.3. Partisipasi Anggaran dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial.....	28
2.4. Model Penelitian	30
BAB III METODE PENELITIAN.....	32
3.1. Definisi Konsep.....	32
3.1.1. Partisipasi Anggaran	32
3.1.2. Gaya Kepemimpinan	32
3.1.3. Motivasi	32
3.1.4. Kinerja Manajerial	32
3.2. Definisi Operasional	33
3.3. Lokasi Penelitian.....	35
3.4. Populasi dan Sampel	37
3.5. Metode Pengumpulan Data	39

3.6. Metode Analisis Data.....	39
3.6.1 Uji Pendahuluan	40
3.6.3 Analisis Statistik Deskriptif	42
3.6.3 Uji Asumsi Klasik	42
a. Uji Normalitas	42
b. Uji Heteroskedastisitas	42
d. Multikolinearitas	43
3.6.4 Analisis Regresi.....	44
3.6.5 Uji Kebaikan Model	45
a. Koefisien Determinasi	45
b. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)	45
3.6.6 Pengujian Hipotesis (Uji t)	46
BAB IV GAMBARAN UMUM OBJEK DAN	
HASIL PENELITIAN.....	47
4.1. Sejarah Percetakan	47
4.2. Perkembangan Percetakan	48
4.3. Perusahaan Percetakan	49
4.4. Gambaran Umum Responden	50
4.4.1. Karakteristik Jenis Kelamin	50
4.4.2. Karakteristik Umur.....	51
4.4.3. Karakteristik Tingkat Pendidikan	51
4.4.4. Karakteristik Masa Kerja	52
4.5. Hasil Analisis Data	53
4.5.1 Uji Validitas	53
4.5.2 Uji Reliabilitas	53
4.5.3 Analisis Variabel.....	55
4.5.4 Analisis Statistik Deskriptif	60

4.5.5	Uji Asumsi Klasik	60
	a. Uji Normalitas	61
	b. Uji Multikolinearitas	62
	c. Uji Heterokedastisitas	63
4.5.6	Analisis Regresi.....	65
4.5.7	Uji Kebaikan Model	67
	a. Koefisien Determinasi	67
	b. Uji Signifikansi Simultan (Uji F).....	68
4.5.8	Uji Hipotesis (Uji t)	69
4.6.	Analisis dan Pembahasan	69
4.6.1	Pengujian Hipotesis Pertama	70
4.6.2	Pengujian Hipotesis Kedua	70
4.6.3	Pengujian Hipotesis Ketiga	71
BAB V	PENUTUP	72
5.1.	Kesimpulan	72
5.2.	Keterbatasan.....	55
5.3.	Saran.....	55
5.4.	Implikasi Manajerial	56

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 2.1 : Penelitian Terdahulu	26
Tabel 3.1 : Daftar Perusahaan	35
Tabel 4.1 : Tingkat Pengembalian Kuesioner	50
Tabel 4.2 : Jenis Kelamin Responden.....	51
Tabel 4.3 : Karakteristik Umum Responden	51
Tabel 4.4 : Tingkat Pendidikan Responden	52
Tabel 4.5 : Masa Kerja Responden	52
Tabel 4.5.1 : Hasil Uji Validitas	53
Tabel 4.5.2 : Hasil Uji Reliabilitas	54
Tabel 4.6 : Tabulasi Partisipasi Anggaran.....	56
Tabel 4.7 : Tabulasi Gaya Kepemimpinan.....	57
Tabel 4.8 : Tabulasi Motivasi.....	58
Tabel 4.9 : Tabulasi Kinerja Manajerial.....	59
Tabel 4.5.4 : Statistik Deskriptif	60

Tabel 4.5.5 : Hasil Uji Kolmogorov Smirnov	62
Tabel 4.5.6 : Hasil Uji Multikolinieritas	63
Tabel 4.5.8 : Hasil Uji Glejser	65
Tabel 4.5.9 : Hasil Regresi Linier	66
Tabel 4.10 : Hasil Koefisien Determinasi	68
Tabel 4.11 : Hasil Uji – F	68
Tabel 4.12 : Hasil Uji – t	69

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 : Kerangka Penelitian	13
Gambar 2.1 : Model Penelitian	31
Gambar 4.2 : Grafik Normal p-p plot	61
Gambar 4.3 : Grafik Scatter Plot	63

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1	Kuesioner
LAMPIRAN 2	Hasil Kuesioner
LAMPIRAN 3	Tabel Statistika Deskriptif
LAMPIRAN 4	Hasil Validitas dan Reliabilitas
LAMPIRAN 5	Hasil Uji Normalitas (Normal P-Plot)
LAMPIRAN 6	Hasil Uji Heteroskedastisitas (Scatter Plot) dan Uji Glejser
LAMPIRAN 7	Hasil Uji Multikolinearitas
LAMPIRAN 8	Hasil Regresi Linier
LAMPIRAN 9	Hasil Adjusted Rsquare dan Uji F
LAMPIRAN 10	Surat Keterangan
LAMPIRAN 11	Daftar Riwayat Hidup

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi baik sektor publik maupun swasta memerlukan sistem pengendalian manajemen yang menjamin tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Kemampuan manajemen untuk melakukan fungsi manajemen disebut dengan kinerja manajerial. Kinerja manajerial adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi (Arisha, 2010). Sedangkan menurut Ridwan (2011), Kinerja manajerial adalah salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektifitas organisasional. Kinerja manajerial yang tinggi akan menghasilkan kinerja perusahaan yang tinggi pula. Untuk itu, perusahaan harus memiliki manajer yang handal dibidangnya.

Kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai manajer untuk meningkatkan keefektifan suatu organisasi. Kinerja sendiri merupakan penampilan hasil kerja, baik penampilan kerja perseorangan maupun secara kelompok. Dalam kaitannya dengan kinerja manajerial, kinerja diartikan sebagai penampilan hasil kerja yang dicapai seorang manajer dalam suatu perusahaan. Berbeda dengan kinerja karyawan umumnya yang bersifat konkrit, kinerja manajerial bersifat abstrak dan lebih kompleks. (Mulyadi, 2001).

Perusahaan perlu meningkatkan kualitas kinerja manajerial dengan berbagai cara sehingga dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi diri para manajer maupun bagi kemajuan organisasi (Hansen Mowen, 2004:375). Perusahaan juga dituntut untuk melakukan pengukuran kinerja secara periodik. Tujuan dari pengukuran ini tidak hanya untuk menilai kinerja, tetapi juga untuk mengetahui hal-hal yang mempengaruhi kinerja dan pada akhirnya untuk menemukan solusi untuk meningkatkan kinerja tersebut (Ridwan, 2011).

Salah satu faktor yang mempunyai pengaruh dalam hal meningkatkan kinerja manajerial adalah partisipasi anggaran. Kinerja manajerial dalam perusahaan atau instansi, sering dihubungkan dengan partisipasinya dalam penyusunan anggaran. Penyusunan anggaran yang dilakukan oleh manajer puncak sangat menentukan perilaku bawahannya, sehingga dalam penyusunan anggaran diperlukan perhatian yang lebih terhadap perilaku-perilaku yang berhubungan dengan anggaran agar dapat memotivasi para manajer tingkat menengah dan bawah dalam mencapai tujuan organisasi melalui anggaran. Dengan demikian, manajer puncak akan berusaha menggunakan metode penyusunan anggaran yang lebih baik (Nanda, 2010).

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, para individual terlibat dan mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang mempunyai pengaruh secara langsung terhadap para individu tersebut (Nanda, 2010).

Pengertian anggaran ialah suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang dilakukan diwaktu yang akan datang (Munandar 2001). Sedangkan menurut Hansen 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 tidak saja sebagai alat perencanaan keuangan dan pengendalian, tetapi juga sebagai alat koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja dan motivasi serta sebagai alat untuk mendelegasikan wewenang dari atasan ke bawahan.

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 Mowen, 2004:375). Kinerja dinyatakan efektif apabila tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapat kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam penyusunan anggaran serta memotivasi bawahan, mengidentifikasi dan

melakukan negoisasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran dan melaksanakannya sehingga dapat menghindarkan dampak negatif anggaran yaitu faktor kriteria kinerja, sistem penghargaan dan konflik. Dalam konteks yang lebih spesifik, partisipasi anggaran merupakan proses dimana manajer yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran (Deasy, 2007).

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 (Wahyudin, 2007).

Penelitian Wahyudin (2007) menyatakan partisipasi sebagai alat untuk mencapai tujuan dan alat untuk mengintegrasikan kebutuhan individu dan organisasi. Sehingga partisipasi dapat diartikan sebagai berbagi pengaruh, pendelegasian prosedur-prosedur, keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan suatu pemberdayaan. Partisipasi yang baik membawa beberapa keuntungan sebagai berikut: (1) memberi pengaruh yang sehat terhadap adanya inisiatif, moralisme dan antusiasme; (2) memberikan suatu hasil yang lebih baik dari sebuah rencana karena adanya kombinasi pengetahuan dari beberapa individu; (3) dapat meningkatkan kerjasama antara departemen; dan (4) para karyawan dapat lebih menyadari situasi di masa yang akan datang yang berkaitan dengan sasaran dan pertimbangan lain. Hal ini mendukung pendapat Nanda (2010) bahwa penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial, yaitu ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran.

Menurut penelitian Wahyudin (2007), partisipasi anggaran adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh seseorang dalam proses penyusunan anggaran. Adanya partisipasi anggaran dapat meningkatkan tanggung jawab serta kinerja dari manajer level bawah dan menengah. Para partisipan dapat menyampaikan ide-ide kreatif yang dimilikinya kepada manajer tingkat atas, yang mana ide tersebut mempunyai tujuan guna untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan adanya keikutsertaan para manajer level menengah dan bawah dalam penentuan anggaran, maka didapatkan keputusan yang lebih realistis sehingga tercipta kesesuaian tujuan perusahaan yang lebih besar. Hal ini mendukung pendapat (Arisha, 2011) bahwa penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial, yaitu ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut terlibat dalam partisipasi anggaran.

Kinerja manajerial akan meningkat apabila mereka terlibat secara aktif dalam proses penyusunan anggaran pada unit organisasi tempat mereka bekerja (Safitri, 2006). Partisipasi anggaran juga memungkinkan bawahan untuk menentukan tujuan dan target mereka sendiri. Dengan demikian, mereka akan lebih terbuka untuk menerima anggaran dan bekerja dengan lebih untuk mencapai target tersebut (Ridwan, 2011).

Hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial memiliki tiga potensi masalah. *Masalah pertama*, menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah. Jika tujuan terlalu mudah dicapai, seorang manajer dapat kehilangan minat dan kinerja benar-benar turun. Tetapi apabila tujuan terlalu sulit dicapai atau terlalu ketat cenderung akan membuat frustrasi manajer. *Kedua*, membuat kelonggaran dalam anggaran (sering disebut sebagai menutupi anggaran). Kelonggaran anggaran muncul ketika seorang manajer dengan sengaja memperkirakan pendapatan rendah dan menaikkan biaya. *Ketiga*, Partisipasi semu. Masalah ini muncul ketika manajemen puncak menerapkan pengendalian

total atas proses penganggaran, sehingga hanya mencari partisipasi palsu dari para manajer tingkat bawah (Hansen Mowen, 2004).

Beberapa penelitian terdahulu yang menghubungkan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial secara tidak langsung. Penelitian yang dilakukan Nanda (2010), partisipasi anggaran berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil ini sesuai dengan penelitian Arisha (2011) yang meneliti partisipasi anggaran dengan memasukkan variabel komitmen dan *LOC*. Tapi hasil penelitian Iin (2009), partisipasi anggaran berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Jaquiline (2007), juga memberikan hasil tidak ada pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Terdapat hasil yang bertentangan dan tidak konsisten dari penelitian-penelitian terdahulu. Faktor penyebab ketidak konsistenan tersebut adalah faktor kontijensi. Faktor kontijensi (*contingency approach*) adalah kondisi atau faktor tertentu yang dapat mempengaruhi efektifitas partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja. Pendekatan kontijensi memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang dapat bertindak sebagai faktor *moderating* atau *intervening* yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial (Wahyudin (2007). Menurut Endang (2007), faktor kontijensi dibedakan menjadi dua yaitu faktor atribut psikologi individu (*locus of control*, gaya kepemimpinan, motivasi) dan faktor kontekstual (budaya organisasi, ketidakpastian lingkungan, kesulitan tugas).

Beberapa faktor kontijensi (*contingency approach*) telah diteliti terhadap efektivitas partisipasi anggaran. Ridwan (2011) meneliti keefektifan partisipasi anggaran dalam penilaian kinerja dengan struktur dan kultur organisasional sebagai variabel *moderating*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengaruh partisipasi anggaran dan kinerja manajerial memiliki hubungan positif dalam organisasi yang tidak terpusat, dan negatif dalam organisasi yang terpusat. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran positif dalam budaya organisasi yang berorientasi pada orang dan negatif dalam budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan. Sinuraya (2009) menyebutkan dua alasan penelitian ini menjadi

menarik, yaitu: *Pertama*, partisipasi dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi. *Kedua*, berbagai penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi dan kinerja hasilnya saling bertentangan dan tidak konsisten.

Variabel lain yang dianggap berpengaruh pada hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manjerial adalah gaya kepemimpinan (J. Sumarno, 2005). Suatu perusahaan akan berhasil atau gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan karena pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan sehingga posisi pemimpin dalam suatu perusahaan menduduki posisi yang terpenting (Thoha, 2008).

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Rai's, 2009). Sedangkan menurut Thoha (2008) kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin menjadi model yang akan ditiru oleh bawahannya, oleh sebab itu demi keberhasilan dalam menjalankan visi dan misi perlu dilakukan peningkatan kinerja manajerial. Gaya kepemimpinan yang ditampilkan seorang pemimpin diharapkan dapat meningkatkan upaya karyawan dibawahnya untuk mencapai hasil kerja yang optimal, dimana gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor mulai diperhitungkan kegunaannya dalam menghadapi perubahan satu organisasi karena bagaimanapun kepemimpinan merupakan faktor utama dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi termasuk dalam meningkatkan kinerja. Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan karyawan dibawahnya untuk mencapai bahkan melampaui tujuan perusahaan (J. Sumarno, 2005).

Peran pemimpin merupakan faktor yang dapat mengerahkan daya dan usaha karyawan serta dapat mendukung perusahaan. Gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan bawahan akan berpengaruh pada hasil kerja bawahan

yang cenderung rendah, maka dari itu gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial (Abbas, 2006).

Menurut Muhammad (2010) menyatakan bahwa kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Kinerja manajerial tidak lepas dari peran pemimpinnya, peran kepemimpinan atasan dalam memberikan kontribusi pada manajer untuk pencapaian kinerja yang optimal dilakukan melalui lima cara, yaitu : (1) pemimpin mengklarifikasi apa yang diharapkan dari karyawannya, secara khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka, (2) pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut, (3) pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan evaluasi dari kinerja secara efektif, (4) pemimpin memberikan umpan balik ketika karyawan telah mencapai sasaran, dan (5) pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai.

Gaya kepemimpinan dan motivasi dipilih sebagai variabel *moderating* dalam penelitian ini. Hal ini dikarenakan variabel tersebut dapat memberikan pengaruh menguatkan atau melemahkan hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku dengan orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 2008:301). Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan (Narmodo, 2007). Efektivitas partisipasi penganggaran sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan manajemen (J. Sumarno, 2005).

Motivasi sangat berpengaruh dalam peningkatan kinerja manajerial. Motivasi dianggap dasar yang paling sederhana pada hakekatnya merupakan cerminan perilaku manusia yang timbul dari dalam individu. Motivasi dibagi menjadi dua yaitu motivasi internal dan eksternal. Motivasi internal yang bersumber dari pribadi seseorang, sedangkan motivasi eksternal dibangun diatas motivasi internal. Motivasi eksternal dalam organisasi tergantung pada anggapan-

anggapan dan teknik-teknik yang dipakai oleh pimpinan organisasi atau para manajer dalam memotivasi bawahannya (Dino, 2011). Adanya motivasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan, sehingga seseorang akan bekerja lebih rajin penuh semangat dan hasil kinerja manajerial sesuai dengan harapan perusahaan (Abbas, 2006).

Motivasi merupakan kekuatan relatif dari dorongan yang timbul dalam diri karyawan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam mencapai tujuan yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan kebutuhan (Narmodo, 2007). Motivasi menurut Mangkunegara (2002) sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Beberapa faktor yang memicu tumbuhnya motivasi kerja pada tiap-tiap karyawan karena adanya kebutuhan, keinginan dan juga harapan seorang karyawan yang tercermin dari perilakunya ditempat kerja. Organisasi harus dapat memberikan motivasi atau dorongan kepada karyawan agar lebih giat dalam bekerja dan dorongan tersebut dapat berupa pemberian gaji yang memadai, adanya kesempatan promosi, perbaikan kondisi kerja, adanya pengawasan dan peningkatan kualitas pekerjaan itu sendiri.

Menurut Ahmad (2009), motivasi kerja adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan tertentu, oleh karena itu motivasi sering diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Motivasi atau dorongan untuk bekerja sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya apabila terdapat motivasi yang besar dari para karyawan maka hal tersebut merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan.

Tingginya tingkat usaha dan persaingan bisnis saat ini, menuntut setiap perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas dan mutu dari produk dan jasa yang dihasilkan. Selain melakukan peningkatan mutu dan kualitas, perusahaan juga harus dituntut untuk melakukan promosi agar produk atau jasa yang dihasilkan lebih dikenal para konsumen.

Tingginya kebutuhan akan promosi tersebut, menimbulkan ketertarikan untuk mendirikan usaha percetakan. Banyak pengusaha mendirikan perusahaan percetakan, sehingga perusahaan percetakan di Semarang jumlahnya sangat banyak & kompetitif. Hal ini menimbulkan kekhawatiran bagi para pemimpin perusahaan, salah satu upaya yang harus dilakukan perusahaan adalah mengatur strategi dengan cara meningkatkan kinerja para manajerialnya agar bisa *survive* dan mampu bersaing dengan para pesaing bisnis lainnya. Masalah yang dihadapi perusahaan adalah bagaimana caranya agar perusahaan dapat meningkatkan kinerja para manajerialnya. Persaingan usaha jasa percetakan ini berdampak pada persaingan para manajer dengan manajer di perusahaan lain dalam meyakinkan konsumen. Salah satu dampak buruknya, saling mencari kelemahan dan keburukan dari para pesaingnya agar para konsumen tertarik menggunakan jasanya. Oleh karena itu penelitian ini dimaksudkan untuk menguji apakah partisipasi anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Penelitian ini akan dilaksanakan dengan menyebar kuesioner pada manajer yang bekerja di perusahaan percetakan yang ada di Semarang. Perusahaan yang bergerak dibidang percetakan yang ada di Semarang dipilih sebagai obyek pada penelitian karena kebanyakan perusahaan percetakan di Semarang masih menggunakan sistem partisipasi *bottom up* dan para manajer perusahaan dikutsertakan dalam proses penyusunan anggaran. Para manajer disetiap bidang diberi kewenangan untuk ikut berpartisipasi menyusun anggaran. Anggaran yang disusun adalah anggaran yang akan digunakan untuk membiayai kegiatan operasional perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan melibatkan para manajer disetiap bidang untuk memperoleh informasi mengenai anggaran yang dibutuhkan. Adanya peran manajer dalam proses penyusunan anggaran, maka manajer tersebut akan terlihat secara aktif dan memiliki tanggung jawab atas informasi yang diberikan untuk mencapai target anggaran (Sumber: wawancara terpadu, 21-28 Juni 2012).

Informasi lain yang diperoleh dari survei pendahuluan yang sudah dilakukan, ada tiga permasalahan yang ada di perusahaan percetakan: *Pertama*,

kurangnya partisipasi dalam penyusunan anggaran sehingga hasil yang diharapkan kurang maksimal dan informasi yang didapat kurang memadai. *Kedua*, Pengalokasian anggaran yang diterima tidak sesuai dengan perencanaan. Hal ini disebabkan terbatasnya kemampuan anggaran yang tersedia untuk pembiayaan. *Ketiga*, kurang maksimalnya pelimpahan wewenang terhadap manajer dan pengalokasian anggaran dari keputusan pimpinan yang tidak sesuai dengan kebutuhan, sehingga membatasi ruang gerak para manajer untuk lebih kreatif dan inovatif untuk melakukan kegiatan yang sudah direncanakan (Sumber: wawancara terpadu, 21-28 Juni 2012).

Berdasarkan uraian permasalahan yang sudah dijelaskan, maka akan dilakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING”** studi kasus pada manajer perusahaan percetakan di Semarang.

1.2 Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah sangat penting dilakukan dalam sebuah penelitian agar dalam pembahasan tidak keluar dari topik pembahasan. Pembatasan masalah dalam penelitian ini didasarkan pada responden yang digunakan dalam penelitian ini yang diambil dengan metode *purposive sampling*. Kriteria yang digunakan dalam pengambilan responden adalah pihak-pihak yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Responden dalam penelitian ini adalah para manajer perusahaan percetakan di Semarang yang berperan serta dalam proses penyusunan anggaran.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, maka permasalahan yang menjadi pusat perhatian dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel *moderating*?
3. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel *moderating*?

1.4 Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada manajer perusahaan percetakan yang ada di Semarang.
- b. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan pada hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada manajer perusahaan percetakan yang ada di Semarang.
- c. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh motivasi pada hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada manajer perusahaan percetakan yang ada di Semarang.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai wacana bagi pengembangan ilmu pengetahuan. Sebagai referensi bagi penelitian yang akan datang yang berhubungan dengan relevansi partisipasi anggaran, kinerja manajerial, gaya kepemimpinan, dan motivasi.

1.5.2 Manfaat Praktis

1.5.2.1 Bagi Perusahaan

- a) Hasil kajian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajer perusahaan percetakan dalam mengaplikasikan variabel-variabel dalam penelitian ini sebagai suatu strategi yang dapat membantu

meningkatkan kinerja manajerial melalui partisipasi anggaran.

- b) Sebagai masukan bagi manajer dalam mengevaluasi, memperbaiki, dan meningkatkan kinerja manajerial dimasa yang akan datang.

1.5.2.2 Bagi Citivitas Akademik

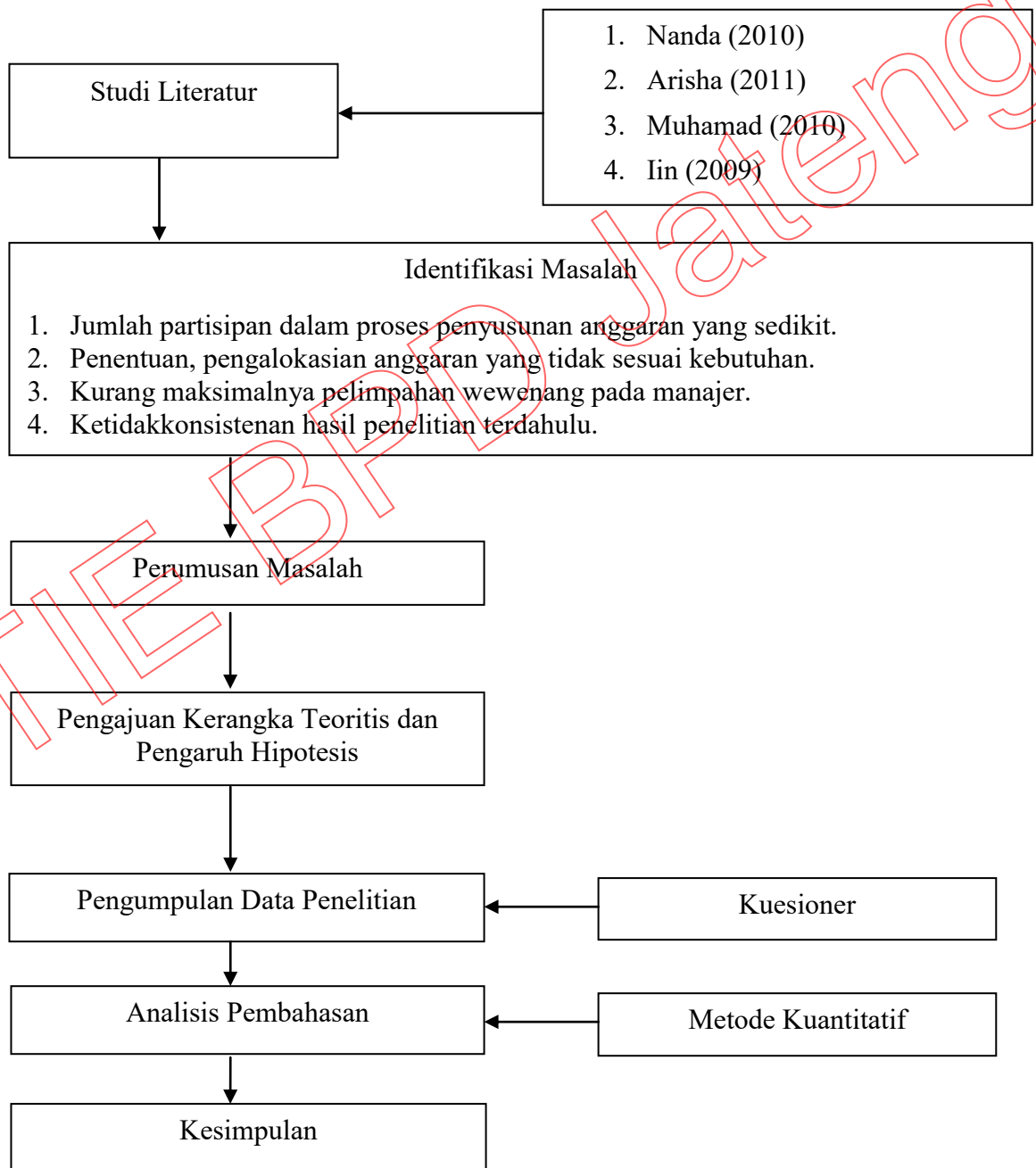
Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi para mahasiswa STIE Bank BPD Jateng, khususnya bagi mahasiswa jurusan akuntansi manajemen. Selain itu hasil dari penelitian ini dapat menambah referensi sebagai bacaan di perpustakaan STIE Bank BPD Jateng.

STIE BPD Jateng

1.6 Kerangka Penelitian

Kerangka ini berisi bagan yang menjelaskan proses atau alur penelitian yang dilakukan, dimulai dari studi pendahuluan hingga penarikan kesimpulan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada **Gambar 1.1** dibawah ini.

Gambar 1.1
Kerangka Penelitian



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial adalah kemampuan manajer dalam melaksanakan kegiatan manajerial, antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staf (*staffing*), negosiasi dan representasi. Dalam rangka mengukur dan mengevaluasi, manajer menggunakan berbagai pengukuran baik keuangan maupun nonkeuangan untuk menilai seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi (Arisha, 2011). Sedangkan menurut Saragih (2008) menyebutkan bahwa kinerja manajerial merupakan kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial.

Pengukuran kinerja juga berarti membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja yang sebenarnya terjadi. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian sasaran, tujuan, visi dan misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan ataupun proses pelaksanaan suatu kegiatan (Wahyudin, 2007).

Ada dua konsep utama untuk mengukur kinerja manajerial yaitu efektifitas dan efisiensi. Kinerja manajerial yang efektif dan efisien dapat meningkatkan produktivitas para manajer itu sendiri. Penilaian kinerja harus dilaksanakan sebaik mungkin sehingga dapat meningkatkan komitmen para manajer untuk lebih produktif (Endang, 2007). Penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan para manajerial yaitu:

- a. *Performance Improvement* (Peningkatan Kinerja), memungkinkan manajer untuk melakukan tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

- b. *Compensation adjustment* (Pemberian Kompensasi), membantu para manajer untuk mengambil keputusan dalam menentukan siapa saja yang berhak menerima *reward* ataupun sebaliknya.
- c. *Placement decision* (Keputusan Penempatan), menentukan promosi atau transfer.
- d. *Training and development need* (Pendidikan dan pelatihan), mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi manajer agar kinerja mereka lebih optimal.
- e. *Career planning and development* (Pengembangan dan Perencanaan), memandu untuk menentukan jenis karir yang dapat dicapai.
- f. *Staffing process deficiencies* (proses perekrutan), mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.
- g. *Informational inaccuracies and job design error* (Ketidakakuratan informasi dan kesalahan kerja), membantu menjelaskan kesalahan apa saja yang telah terjadi dalam manajemen.
- h. *Equal employment opportunity* (Kesempatan kerja), menunjukkan bahwa keputusan penempatan yang tidak diskriminatif.
- i. *External challenges* (Tantangan dari luar), kinerja manajerial terkadang dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan dan lain-lain.
- j. *Feedback* (Saran atau masukan), memberikan umpan balik bagi masalah yang dihadapi oleh manajer itu sendiri.

2.1.2 Pengertian Partisipasi

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, dimana para individual terlibat dan mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang mempunyai pengaruh secara langsung terhadap para individu tersebut (Nanda, 2010). Sedangkan menurut

(Ridwan, 2011) 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.

2.1.3 Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang mencakup jangka waktu satu tahun (Nafarin, 2000). Menurut Hansen Mowen (2004), anggaran adalah rencana keuangan untuk masa depan yang mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Govindarajan (2005:90) mendefinisikan anggaran sebagai sebuah rencana keuangan, biasanya mencakup periode satu tahun dan merupakan alat-alat perencanaan untuk perencanaan jangka pendek dan pengendalian dalam organisasi. Rudianto (2006:110) menjelaskan anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis.

2.1.4 Fungsi Anggaran

Munandar (2001; 10) menjelaskan ada beberapa fungsi anggaran. Kegunaan anggaran tersebut ada tiga, yaitu:

- a. Sebagai pedoman kerja, memberikan arah serta sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu mendatang.
- b. Sebagai alat pengkoordinasian kerja, agar semua bagian yang terdapat di perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerjasama dengan baik, untuk menuju sasaran yang telah ditetapkan.
- c. Sebagai alat pengawasan kerja, sebagai tolok ukur dan alat pembandingan untuk menilai realisasi kegiatan perusahaan nanti.

Terdapat beberapa jenis anggaran yang diungkapkan Nanda (2010) meliputi:

- a. Anggaran Operasi adalah anggaran yang berisi pendapatan dan biaya-biaya dalam satu periode.
- b. Anggaran Modal, anggaran modal menyatakan proyek-proyek modal yang telah disetujui, ditambah jumlah sekaligus untuk proyek-proyek kecil yang tidak memerlukan persetujuan tingkat yang lebih tinggi.
- c. Anggaran Neraca, anggaran neraca menunjukkan implikasi neraca dari keputusan-keputusan yang tercakup dalam anggaran operasi maupun anggaran modal.
- d. Anggaran Laporan Arus Kas, menunjukkan berapa banyak uang yang dibutuhkan selama tahun tersebut yang akan dipasok oleh laba ditahan dan berapa banyak yang harus di peroleh dari pinjaman atau dari sumber-sumber luar lainnya.

Menurut penelitian Nanda (2010), ada tiga tahapan utama dalam proses penyusunan anggaran, yaitu:

1. Penetapan Tujuan, aktivitas perencanaan dimulai dengan menerjemahkan tujuan organisasi yang luas ke dalam tujuan-tujuan aktivitas yang khusus.
2. Implementasi, pada tahap ini rencana formal tersebut digunakan untuk mengkomunikasikan tujuan dan strategi organisasi, serta untuk memotivasi orang secara positif dalam organisasi.
3. Pengendalian dan Evaluasi Kinerja, setelah anggaran diimplementasikan, maka anggaran tersebut berfungsi sebagai elemen kunci dalam sistem pengendalian. Anggaran menjadi tolak ukur terhadap kinerja yang aktual dan berfungsi sebagai suatu dasar untuk melakukan manajemen berdasarkan pengecualian.

2.1.5 Partisipasi Anggaran

Penelitian yang dilakukan Deasy (2007) mengemukakan definisi partisipasi anggaran dari beberapa penelitian terdahulu. Partisipasi Anggaran adalah keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran pada pusat pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan. Partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran mengarah kepada seberapa besar tingkat keterlibatan

manajer dalam penyusunan anggaran serta pelaksanaannya untuk mencapai anggaran tersebut. Partisipasi dalam penyusunan anggaran juga merupakan suatu pendekatan yang efektif untuk meningkatkan motivasi manajer. Partisipasi yang tinggi cenderung mendorong para manajer untuk lebih aktif dalam memahami anggaran.

Pengertian partisipasi anggaran lebih rinci dijelaskan Yogi (2008) sebagai suatu proses kerjasama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan dua kelompok atau lebih yang berpengaruh pada pembuatan keputusan di masa yang akan datang. Partisipasi merupakan salah satu unsur yang sangat penting yang menekankan pada proses kerjasama dari berbagai pihak, baik bawahan maupun manajer level atas. Dengan kata lain bahwa anggaran yang disusun tidak semata-mata ditentukan oleh atasan saja, melainkan juga keterlibatan atau keikutsertaan bawahan, karena para pekerja atau manajer tingkat bawah merupakan bagian organisasi yang memiliki hak suara untuk memilih tindakan secara benar dalam proses manajemen.

Poerwati (2002) menjelaskan kinerja secara efektif apabila tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapat kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam partisipasi penyusunan anggaran serta memotivasi bawahan mengidentifikasi dan melakukan negoisasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran, dan melaksanakannya sehingga akan menghindari dampak negatif anggaran yaitu faktor kriteria kinerja, sistem penghargaan (*reward*) dan konflik. Munandar (2001) menjelaskan secara garis besar penyusunan anggaran dibagi menjadi 3 kelompok, yaitu:

a. *Top down approach* (bersifat dari atas-ke-bawah)

Dalam penyusunan anggaran ini, manajemen senior menetapkan anggaran bagi tingkat yang lebih rendah sehingga pelaksana anggaran hanya melakukan apa saja yang telah disusun.

b. *Bottom up approach* (bersifat dari bawah-ke-atas)

Anggaran sepenuhnya disusun oleh bawahan dan selanjutnya diserahkan atasan untuk mendapatkan pengesahan. Dalam pendekatan ini, manajer tingkat yang lebih rendah berpartisipasi dalam menentukan besarnya anggaran.

c. Kombinasi *top down* dan *bottom up*

Kombinasi antara kedua pendekatan inilah yang paling efektif. Pendekatan ini menekankan perlunya interaksi antara atasan dan bawahan secara bersama-sama menetapkan anggaran yang terbaik bagi perusahaan.

Menurut Arisha (2011) partisipasi anggaran memiliki beberapa kelebihan. Kelebihan partisipasi anggaran tersebut yaitu:

- a. Memacu meningkatkan moral dan inisiatif untuk mengembangkan ide dan informasi pada seluruh tingkat manajemen.
- b. Meningkatkan *group cohesiveness* (kesepakatan bersama) yang kemudian meningkatkan kerjasama antar individu dalam mencapai tujuan.
- c. Terbentuknya *group internalization* yaitu penyatuan tujuan individu dan organisasi.
- d. Menghindari tekanan dan kebingungan dalam melaksanakan pekerjaan.
- e. Manajer menjadi tanggap pada masalah-masalah sub unit tertentu serta memiliki pemahaman yang baik tentang ketergantungan antar departemen.

2.1.6 Teori Kontijensi

Pendekatan kontijensi atau *contingency approach* muncul dari asumsi dasar pendekatan pandangan umum atau *universalistic approach* yang menyatakan bahwa suatu sistem pengendalian bisa diterapkan dalam karakteristik perusahaan apapun dan dalam kondisi lingkungan di mana saja (Nanda, 2010). Faktor kontijensi (*contingency approach*) adalah kondisi atau faktor tertentu yang dapat mempengaruhi efektifitas partisipasi anggaran terhadap kinerja. Teori

kontijensi menyatakan bahwa tidak ada rancangan dan penggunaan sistem pengendalian manajemen yang dapat diterapkan secara efektif untuk semua kondisi organisasi, namun sebuah sistem pengendalian tertentu hanya efektif untuk situasi atau organisasi (perusahaan) tertentu. Kesesuaian antara sistem pengendalian manajemen dan variabel konstektual organisasi dihipotesiskan untuk menyimpulkan peningkatan kinerja organisasi dan individu yang terlibat didalamnya (Yogi, 2008). Beberapa penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial memberikan hasil yang tidak konsisten. Nanda (2010) mengatakan perlu digunakan pendekatan kontijensi untuk menyelesaikan berbagai perbedaan pendapat tersebut dapat digunakan pendekatan kontijensi yang memungkinkan variabel *moderating* atau *intervening* yang mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Menurut penelitian Yogi (2008), menjelaskan dalam faktor kontijensi terdapat variabel yang dapat berperan sebagai faktor *moderating* atau faktor *intervening* yang dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Faktor *moderating* yaitu faktor atau variabel yang mempengaruhi hubungan antara dua variabel. Sedangkan faktor *intervening* adalah faktor atau variabel yang dipengaruhi oleh suatu variabel dan mempengaruhi variabel lainnya.

Faktor kontijensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan motivasi. Faktor-faktor tersebut akan bertindak sebagai variabel *moderating* dalam hubungannya dengan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

2.1.7 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain dalam mencapai suatu tujuan (Arif, 2011). Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin.

Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu (Widiastuti, 2011).

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku dengan orang lain seperti yang ia lihat (Thoah, 2008). Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. Gaya kepemimpinan mewakili keterampilan dan sikap pemimpin dalam organisasi. Gaya perilaku seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan-peranan dari anggota-anggota kelompok atau para pengikut mengenai kegiatan yang harus dikerjakan oleh masing-masing anggota, kapan dilakukan, dimana dilakukan, dan bagaimana tugas-tugas itu harus dicapai. Sedangkan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan adalah suatu perilaku seorang pemimpin yang ingin memelihara hubungan antar pribadi diantara dirinya dengan anggota-anggota kelompok atau para pengikutnya dengan cara membuka lebar-lebar jalur komunikasi, dan mendelegasikan tanggung jawab, dan memberikan kesempatan kepada parabawahan untuk menggunakan potensinya (Thoah, 2008).

Menurut Wahyudin (2007), kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha dalam mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan dapat dibagi dalam dua dimensi yaitu pertama, struktur inisiatif (*initiating structure*) yang menunjukkan perilaku pemimpin yang dihubungkan dengan kinerja pekerjaan. Kedua, gaya kepemimpinan pertimbangan (*consideration*) yang menunjukkan hubungan dekat, saling mempercayai dan saling memperhatikan antara pimpinan dan bawahan. Sedangkan menurut pendekatan *teori path-goal* seseorang pemimpin membutuhkan fleksibilitas dalam menggunakan gaya apapun yang sesuai dengan situasi tertentu.

Gaya kepemimpinan memiliki berbagai macam dan jenis. Macam-macam gaya kepemimpinan menurut Ra'is (2009) sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter / *Authoritarian*

Gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis / *Democratic*

Gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya.

3. Gaya Kepemimpinan Bebas / *Laissez Faire*

Pemimpin jenis ini hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil di mana para bawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi. Tetapi, pada saat ini jarang ditemui pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan bebas.

2.1.8 Motivasi

Salah satu aspek memanfaatkan manajer adalah pemberian motivasi (daya perangsang) atau pemberian kegairahan kerja pada manajer. Setiap manajer yang memberi kemungkinan bermanfaat bagi perusahaan, diusahakan oleh pemimpin agar kemungkinan itu akan menjadi kenyataan. Usaha untuk merealisasikan kemungkinan tersebut ialah dengan jalan memberikan motivasi. Motivasi yang dimaksudkan adalah memberi daya perangsang, agar para manajer bisa bekerja dengan daya dan upayanya. Motivasi kerja adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan tertentu, oleh karena itu motivasi sering diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Motivasi atau dorongan untuk bekerja sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas para manajer.

Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan. Menurut Narmodo dan Wajdi (2007), motivasi merupakan kekuatan relatif dari

dorongan yang timbul dalam diri manajer untuk berusaha seoptimal mungkin dalam mencapai tujuan yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan kebutuhan.

Penelitian (Arif, 2011) mengemukakan beberapa pendapat mengenai motivasi. Motivasi diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Motivasi merupakan hasrat dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan untuk mencapai tujuan. Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan (Robbins, 2008). Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu proses dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan.

Penelitian Arif (2011) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis. Aspek motivasi kerja mutlak mendapatkan perhatian serius dari para manajer, karena 4 (empat) pertimbangan utama yaitu:

1. Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip “quit pro quo” yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan “ada ubi ada talas, ada budi ada balas”.
2. Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis.
3. Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia.
4. Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi ataupun perusahaan, mengakibatkan tidak ada satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda.

2.1.4 Teori Motivasi

A. Teori Kebutuhan (David Mc Clelland)

Teori kebutuhan David Mc Clelland dalam Ahmad (2009), dijelaskan bahwa terdapat 3 (tiga) kelompok kebutuhan kerja di tempat kerja. Tiga kebutuhan tersebut meliputi:

- a) Kebutuhan untuk berprestasi, yaitu berupa dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, dan bergulat untuk sukses.
- b) Kebutuhan untuk berkuasa, yaitu berupa kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara tanpa perlu dipaksa untuk berperilaku demikian.
- c) Kebutuhan untuk afiliasi, yaitu berupa hasrat untuk membentuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

B. Teori Hirarki Kebutuhan (Abraham Maslow)

Teori Maslow dalam Arisha (2011) membagi motivasi ke dalam lima hirarki kebutuhan. Teori Hirarki Kebutuhan tersebut meliputi:

1. Kebutuhan fisiologis
Kebutuhan fisiologis ini meliputi makan, minum, tempat tinggal, dan kebutuhan fisik lainnya.
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.

C. Teori Harapan (Victor Vroom)

V. Vroom dalam Arisha (2011) menyebutkan bahwa seseorang cenderung berperilaku berdasarkan kuatnya harapan dan seberapa jauh perilaku tersebut memberikan hasil atau timbal balik antara yang dibutuhkan dan diinginkan dari pekerjaan tersebut. Teori ini berfokus pada tiga hubungan, yaitu:

- a. Upaya dengan kinerja
- b. Kinerja dengan imbalan
- c. Imbalan dengan tujuan pribadi

Motivasi kerja seseorang sangat ditentukan oleh tujuan khusus yang akan dicapai orang yang bersangkutan. Harapan yang diinginkan karyawan antara lain:

- a. Upah atau gaji yang sesuai
- b. Keamanan kerja yang terjamin
- c. Kehormatan dan pengakuan
- d. Perlakuan yang adil
- e. Pimpinan yang cakap, jujur, dan berwibawa
- f. Suasana kerja yang menarik
- g. Jabatan yang menarik

Dari ketiga teori motivasi tersebut didapat kesimpulan bahwa sikap individu sangat dipengaruhi oleh motivasi. Begitu pula dengan partisipasi anggaran. Semakin tinggi partisipasi individu dalam penyusunan anggaran, maka akan semakin tinggi pula motivasi individu tersebut. Motivasi erat hubungannya dengan timbulnya suatu kecenderungan untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan. Motivasi timbul karena adanya suatu kebutuhan dan kebutuhan tersebut terarah pada pencapaian tujuan tertentu. Apabila tujuan telah tercapai maka kepuasan akan terwujud dan cenderung untuk diulang kembali sehingga akan lebih kuat (Arisha, 2011).

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil
1.	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.	Soemarno (2005)	pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan variabel kontinjensi komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh dan hubungan negatif yang signifikan antara kinerja manajerial dan partisipasi anggaran, terdapat pengaruh positif signifikan gaya kepemimpinan terhadap hubungan kinerja manajerial dan partisipasi anggaran

No	Peneliti	Judul	Hasil
3.	Frisilia Wihafina Hafiz (2007)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Cakra Compact Aluminium Industries	Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh pada kinerja manajerial.
4.	Iin Indarti (2009)	“Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial”	Hasil penelitian adanya pengaruh yang tidak signifikan pada hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.
5.	Nanda Hapsari (2010)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan Locus of Control Sebagai Variabel moderating	Hasil penelitian adanya pengaruh positif partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial
6.	Arisha Hayu (2010)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan motivasi Sebagai Variabel intervening	Variabel intervening menguatkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial
7.	M. Fauzan (2010)	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening	Adanya pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja

Sumber: penelitian terdahulu 2000-2010

2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, rumusan masalah penelitian yang telah dinyatakan dalam bentuk kalimat

pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang telah diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2008).

2.3.1 Partisipasi Anggaran dan Kinerja manajerial

Partisipasi anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial karena partisipasi dalam penyusunan anggaran memungkinkan bawahan mengkomunikasikan apa yang mereka butuhkan kepada atasannya. Proses penyusunan anggaran memerlukan komunikasi antara atasan dan bawahan untuk saling memberikan informasi antara satu sama lain, karena bawahan lebih mengetahui kondisi langsung pada bagiannya, partisipasi dapat memungkinkan bawahan untuk memilih. Tindakan memilih tersebut dapat membuat manajer merasa termotivasi dan dianggap sebagai tanggung jawab atas apa yang telah dipilih. Partisipasi anggaran ini pada akhirnya akan meningkatkan kinerja manajerial.

Penelitian Jaqueline (2009) mengindikasikan hubungan positif antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Menurut Nanda (2010), partisipasi umumnya dinilai sebagai suatu pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi. Wahyudin (2007) melakukan penelitian terhadap 48 manajer pusat biaya level menengah di San Fransisco yang mengukur hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial dan menemukan hubungan positif dan signifikan. Berdasarkan uraian di atas dan seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, penelitian ini dimaksudkan untuk menguji kembali hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan rumusan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

2.3.2 Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Manajerial

Gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kinerja manajerial. Gaya kepemimpinan yang baik diharapkan dapat memberikan arahan pada semua manajer dalam mencapai tujuan dalam proses penyusunan anggaran. Akibat yang

mungkin timbul dari adanya gaya kepemimpinan yang buruk adalah penurunan kinerja manajerial. Oleh karena itu partisipasi pemimpin dalam proses penyusunan anggaran sangat diperlukan dalam rangka meningkatkan kinerja manajerial.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain dalam mencapai suatu tujuan (Arif, 2011). Partisipasi pemimpin dalam proses partisipasi penyusunan anggaran dapat mengarahkan serta memberi motivasi pada para manajer untuk mencapai tujuan dalam penyusunan anggaran yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja manajerial (Purnomo, 2008). Menurut penelitian Wahyudin (2007), gaya kepemimpinan dapat dibagi dalam dua dimensi yaitu pertama, struktur inisiatif (*initiating structure*) yang menunjukkan perilaku pemimpin yang dihubungkan dengan kinerja manajerial. Kedua, gaya kepemimpinan pertimbangan (*consideration*) yang menunjukkan hubungan dekat, saling mempercayai dan saling memperhatikan antara pimpinan dan bawahan. Dari penjelasan diatas, hipotesis yang dapat diambil yaitu:

H₂: Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating.

2.3.3 Partisipasi Anggaran, Motivasi dan Kinerja Manajerial

Motivasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja manajerial dalam proses penyusunan anggaran. Manajer yang memiliki motivasi yang tinggi akan bekerja keras menggunakan segala kemampuannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajer yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran akan menuangkan ide dan gagasan yang diperlukan dalam rapat penyusunan anggaran untuk tercapainya tujuan anggaran. Oleh karena itu tanggung jawab manajer akan timbul untuk melaksanakan keputusan yang telah dibuat dan apabila tujuan anggaran dapat tercapai kemungkinan besar manajer akan memperoleh penghargaan dari atasan.

Motivasi sangat penting karena dengan motivasi diharapkan setiap individu mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang

tinggi (Soetrisno, 2010). Dalam teori motivasi (Maslow) yang salah satunya menerangkan bahwa seseorang sangat membutuhkan penghargaan. Cara untuk meningkatkan kinerja para manajer yang memiliki kemampuan dan ketrampilan dalam proses penyusunan anggaran adalah pemberian motivasi bisa berupa *reward* atau penghargaan. Sehingga manajer akan memberikan informasi dan ide yang dapat mendukung proses penyusunan anggaran agar dapat tercapai target anggaran yang diharapkan. Oleh karena itu motivasi sangat penting pengaruhnya dalam hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial (Narmodo, 2008).

Penelitian yang dilakukan Arisha (2011) menyimpulkan bahwa faktor motivasi berupa *reward* mempunyai pengaruh yang kuat terhadap hubungan antarpartisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Sesuai dengan teori motivasi (**David Mc Clelland**), seseorang berperilaku untuk dapat memenuhi kebutuhan pada dirinya. Manajer akan termotivasi untuk mencapai tujuan karena penilaian prestasi dan kemungkinan penghargaan atas prestasi dinilai dari pencapaian tujuan perusahaan tersebut. Adanya partisipasi anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial karena adanya komunikasi antara atasan dan bawahan dalam membuat keputusan bersama akan menimbulkan motivasi dalam bekerja.

Ketika setiap manajer diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, manajer dapat menuangkan ide dan gagasan serta sara demi kesuksesan penyusunan anggaran. Oleh karena itu tanggung jawab manajer akan timbul untuk melaksanakan keputusan yang telah dibuat dan apabila tujuan anggaran dapat tercapai kemungkina besar manajer akan memperoleh penghargaan dari atasan (Endang, 2007). Dari penjelasan tersebut, hipotesis yang dapat diambil yaitu:

H₃: Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel moderating.

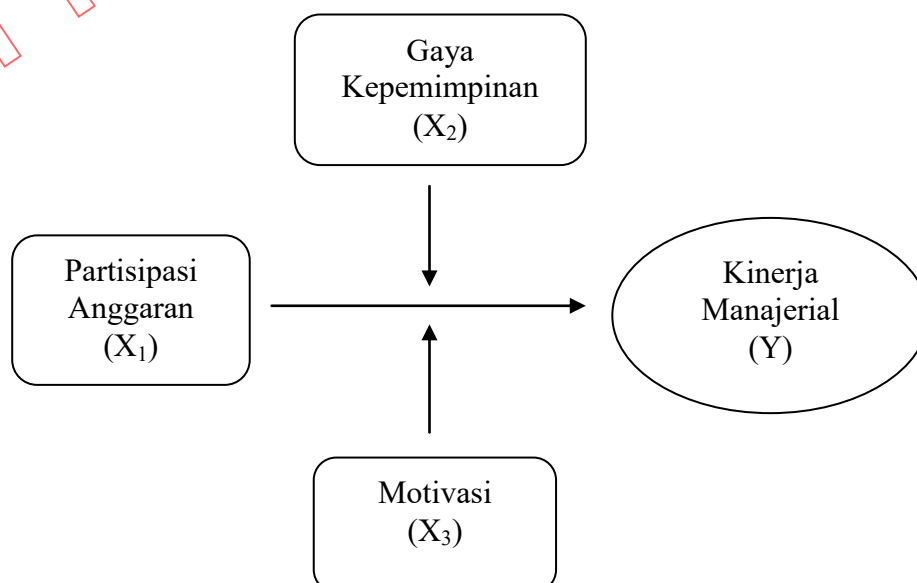
2.4 Model Penelitian

Berdasarkan uraian hubungan antar variabel dan hipotesis yang diajukan, untuk memberikan gambaran yang lebih jelas maka peneliti akan menyajikan

model penelitian untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Partisipasi anggaran dianggap mampu meningkatkan kinerja manajerial melalui gaya kepemimpinan dan motivasi. Ketika setiap manajer perusahaan diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, maka manajer dapat menuangkan ide-ide, gagasan, dan saran demi kesuksesan perusahaan. Serta timbul pula tanggung jawab dalam dirinya untuk melaksanakan keputusan yang telah dibuat (Arisha, 2011). Selain itu jika para partisipan memiliki motivasi yang tinggi, timbul dorongan untuk melakukan kegiatan tertentu yang secara langsung dapat meningkatkan kinerjanya (Ahmad, 2009). Kinerja manajerial tidak lepas dari peran pemimpinnya, peran atasan dalam penyusunan anggaran dapat memberikan kontribusi pada manajer untuk pencapaian kinerja yang optimal. Pengaruh kepemimpinan sangat menentukan pekerjaan manajer, pekerjaan manajer tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya kepemimpinan (Muhamad, 2010).

Adapun variabel-variabel yang digunakan adalah partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, motivasi, dan kinerja manajerial. Model penelitian disajikan dalam gambar 1.2 berikut:

Gambar 1.2
Model Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.2 Definisi Konsep

Definisi konsep merupakan definisi yang penting bagi suatu peneliti karena definisi ini digunakan untuk memberikan suatu gambaran mengenai topik penelitian yang akan diteliti. Definisi konsep dalam penelitian ini adalah:

3.1.1 Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran merupakan keterlibatan antara atasan dan bawahan dalam menentukan proses penggunaan sumber daya pada kegiatan penyusunan anggaran perusahaan (Wahyudi, 2007).

3.1.2 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain dalam mencapai suatu tujuan (Arif, 2011).

3.1.3 Motivasi

Motivasi merupakan kekuatan relatif dari dorongan yang timbul dalam diri seseorang untuk berusaha secara optimal dalam mencapai tujuan tertentu yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan kebutuhan (Narmodo dan Wajdi, 2007).

3.1.4. Kinerja Manajerial

Kinerja Manajerial dalam penelitian ini adalah kemampuan manajer dalam melaksanakan kegiatan manajerial secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Kinerja yang dimaksud meliputi: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staf (*staffing*), negosiasi dan representasi/perwakilan (Arisha, 2011).

3.2 Definisi Operasional

3.2.1 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 Nanda (2010) dengan indikator sebagai berikut:

1. Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran
2. Pendapat dalam penyusunan anggaran
3. Permintaan tentang usulan anggaran
4. Besarnya pengaruh manajer dalam penentuan anggaran
5. Pengaruh terhadap anggaran akhir
6. Kontribusi atau peran dalam penyusunan anggaran.

Menggunakan 6 pertanyaan yang memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang telah teruji. Pertanyaan yang diukur dengan 5 skala likert mulai dari sangat tidak setuju (1) sampai sangat setuju (5).

3.2.2 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain dalam mencapai suatu tujuan. Menurut Arif (2011), untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan tersebut dapat diukur melalui indikator dibawah ini:

1. Tujuan yang akan dicapai
2. Penyelesaian tugas
3. Efisiensi dan efektifitas dalam tugas
4. Hubungan dengan rekan kerja
5. Berdiskusi dengan atasan
6. Menjalin hubungan baik dengan atasan

Menggunakan 6 pertanyaan yang memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang telah teruji. Pertanyaan yang diukur dengan 5 skala likert mulai dari sangat tidak setuju (1) sampai sangat setuju (5).

3.2.3 Motivasi

Motivasi adalah kekuatan relatif dorongan yang timbul dalam diri seseorang untuk berusaha secara optimal dalam mencapai tujuan tertentu yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan kebutuhan (Narmodo dan Wajdi, 2007). Variabel motivasi tersebut dapat diukur melalui indikator dibawah ini:

1. Kesungguhan dan keseriusan dalam menyelesaikan pekerjaan
2. Tanggung jawab terhadap diri sendiri, atasan, dan sesama anggota
3. Kebutuhan akan prestasi dan hasil kerja yang baik
4. Ketabahan, keuletan dan kejujuran dalam bekerja
5. Serta kekhawatiran apabila mengalami kegagalan

Menggunakan 5 pertanyaan yang memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang telah teruji. Pertanyaan yang diukur dengan 5 skala likert mulai dari sangat tidak setuju (1) sampai sangat setuju (5).

3.2.4 Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial adalah kemampuan manajer dalam melaksanakan kegiatan manajerial secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Kinerja yang dimaksud meliputi: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staff, negoisasi, perwakilan (Arisha, 2011). Variabel kinerja manajerial dapat diukur melalui indikator dibawah ini:

1. Perencanaan
2. Investigasi
3. Koordinasi
4. Evaluasi
5. Supervisi
6. Pengaturan staf

7. Negosiasi
8. Representasi/perwakilan

Menggunakan 8 pertanyaan yang memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang telah teruji. Pertanyaan yang diukur dengan 5 skala likert mulai dari sangat tidak baik (1) sampai sangat baik (5).

3.3 Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada perusahaan percetakan di wilayah Semarang. Alasan memilih perusahaan percetakan dikarenakan perusahaan percetakan selalu mengadakan rapat penyusunan anggaran tiap tahunnya dan manajer perusahaan tersebut selalu diikutsertakan dalam proses penyusunan anggaran. Berdasarkan data yang diperoleh dari (sumber: www.indonetwork.co.id) yang menjadi lokasi penelitian bisa dilihat pada **Tabel 3.1** sebagai berikut:

Tabel 3.1 Daftar Perusahaan Percetakan

NO	NAMA PERUSAHAAN	ALAMAT
1.	CV. Hidup Baru Jaya	Indraprasta no. 89
2.	Penerbit Erlangga Cab Semarang	Puspowarno Tengah Raya no. 38
3.	Putra Mandiri	Tandang Raya no.4
4.	Digital Printing Rumah Karya	Banjarsari no. 33 Tembalang
5.	Unique Undangan	Banyumanik Semarang
6.	Central SPSS	Taman Seteran Barat
7.	Pusat Cetak ID Card	Sukolilo 32
8.	Triha Mandiri	WR. Supratman 210
9.	Blink Instant Printing	Jatingaleh I no. 46
10.	Sahabat Sejati	Indraprasta no. 89
11.	Merdeka Group Semarang	Pandanaran no. 30
12.	PT TeartapeIndonesia Mandiri	Industri X LIK Kaligawe
13.	Hamza Hinz	Ngablak no. 267
14.	Kosin Production	Alamanda Blok B no. 313
15.	Laksa Digiprint	Wologito Tengah IV/3
16.	H@wastu	Suyudono 145
17.	Budi Jaya Utama	Kaligawe KM 4 Pumanisa
18.	Kencana digital Printing	Semarang Kendal KM 12
19.	CV. Arsy Cipta Kreasi	Griya Lestari Blok B
20.	Toko Buku Central	Cendrawasih B/11
21.	Tokobukutaro	Merpati I/2
22.	Print-IT	Jatingaleh II/51

23.	Khatulistiwa	Kp Sukolilo 302
24.	Pustaka Setia	Perum. Griya Tugu Blok B no. 190
NO	NAMA PERUSAHAAN	ALAMAT
25.	Diorama Media	Puspogiwang no. 17
26.	PT. Saka Tinta	Siliwangi 416
27.	X-aliga Advertising	Menjangan Barat no. 22
28.	Independent Proc	Batan Miroto II/65
29.	Forts Design	Kertanegara Selatan 3A
30.	Daud & Eunike Agency	Amarta Raya no. 24
31.	Galatia Grafika	Taman Udan Riris I/5
32.	S@kuprodia	Sendang Elo no. 22
33.	Mejiku	Kesehatan 2/37
34.	Amanah Grafika	Darat Mulyo 234B
35.	Safir Design&Art	Sinar Wijaya Utara no. 678
36.	Duta Wusindo	Madukoro Blok D XI no. 7B
37.	Morif Press	Kumudasmoro 1/1
38.	Fikriphotography	Perum Bukit Diponegoro B 25
39.	Widya Karsa Pratama	Jendral Sudirman 358
40.	Wadah Promosindo	Cebolok 1/41
41.	Andalan Mitra Kreative	Payung Mas Blok D1/2
42.	CV. Menara Aninditya	Tamtama Timur Kav 50
43.	Mazahra Primarindo	Wologito Raya no. 75
44.	Triple Seven GT	Industri 18 LIK Kaligawe
45.	Mediamu	Brumbungan Tom 55
46.	Unit Produksi Kemasan	Ki Mangun Sarkoro no. 10
47.	Gallery Digital Yuliant	Wirorto Raya no.8
48.	Artprindo	Singa Timur 1/21
49.	CV. Arya Anugrah Raya	Rambutan Raya no.28
50.	One Second Promosain	Parang Kembang VII no.5
51.	Vadastu	Seruni 2/11 Manyaran
52.	En3 Publishing&finishing	Pleburan VIII/64
53.	Prima Media	Borobudur Raya I
54.	Z Printing	Karang Malang no. 10 Mijen
55.	Percetakan Petraya	Jeruk IV/12
56.	Digital Foto & shooting video	Nakula no. 30
57.	Ris Advertising	Woltermonginsidi no.6
58.	Fenix Technology	Ketileng Asri no. 94
59.	UD. Silva	Komplek Plamongan Indah C17 no.23
60.	CV. Laent Perdana Sakti Advertising	Noroyono no. 15a
61.	Lengsmoot	Ngesrep Timur V no. 11A
62.	Multidimensi Printing	Puspowarno Tengah 9/6
63.	CV. Pesona Ilmu	Gusti Putri no 12
64.	Double Black Pictures	Lamongan Barat III
NO	NAMA PERUSAHAAN	ALAMAT

69.	Rumah Cetak Zero Point	Majapahit no. 96
70.	CV. Dua Dua Mulia	Keruing X no. 58
71.	CV. Mega Karsa	Koveri Megaraya no. 247
72.	CV. Mandiri Jaya Semarang	Subali 3/5
73.	CV. Alesta Permana	Branjangan no. 8
74.	Tiram Media	Gusti Putri III/4
75.	Profide	Abdurahman Saleh no. 113
76.	MPS Digital Offset Printing	Panda Raya no. 26 Pedurungan
77.	Wijaya Printing	Kalimas Raya no.60
78.	CV. 13	Kedondong II/34
79.	CV. Kalvindo	Pandan sari VI/410
80.	CV. Gendingan	Pandan sari VI/420
81.	CV. Wimo	Pandanaran I no. 5

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal minat yang ingin peneliti investigasi (Sugiyono, 2008). Populasi pada penelitian ini adalah seluruh manajer yang bekerja diperusahaan percetakan yang ada di Semarang. Jumlah perusahaan percetakan yang ada di Semarang sebanyak 81 perusahaan.

3.4.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2008). Pemilihan sampel pada penelitian ini didasarkan pada metode *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel yang dipilih sesuai dengan kriteria-kriteria penentuan sampel. Manajer dipilih sebagai sampel penelitian dikarenakan para manajer tersebut ikut terlibat dalam proses penyusunan anggaran di perusahaan tempat mereka bekerja. Sampel dipilih berdasarkan kriteria tertentu, hal ini sering dilakukan agar penentuan sampel yang diharapkan sesuai dengan penelitian yang dilakukan (Sugiyono, 2008). Berdasarkan kriteria penentuan sampel, maka jumlah sampel yang diperoleh sebanyak 61 manajer. Kriteria yang digunakan dalam penentuan sampel sebagai berikut:

1. Terlibat aktif dalam rapat penyusunan anggaran.
2. Mempunyai jabatan sebagai manajer atau setingkat manajer.

3. Memiliki pengalaman kerja lebih dari 1 tahun, agar manajer yang terkait dalam penyusunan anggaran telah memiliki pengalaman dalam penyusunan anggaran pada perusahaan tersebut.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan data yang di dapat dari sumber pertama baik dari individu atau perorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner.

Menurut Indriantoro dan Supomo (2002: 142) data primer adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli atau responden. Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Metode-metode untuk pangumpulan data sebagai berikut:

a. Metode Kuesioner

Metode kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang dia ketahui (Arikunto, 2002: 139). Kuesioner disini digunakan untuk mengungkap pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan dan motivasi sebagai variabel *moderating*. Data diperoleh melalui pernyataan tertulis yang pendefinisiannya responden diminta memilih alternatif jawaban yang benar. Skala yang digunakan dalam penyusunan kuesioner adalah skala likert. Responden memberikan skor penilaian antara 1 sampai dengan 5, dimana 1 menunjukkan pendapat sangat tidak setuju sedangkan 5 menunjukkan sangat setuju.

b. Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan kegiatan untuk memperoleh data dengan cara mencari dan membaca buku-buku dan literatur yang relevan dengan tema penelitian. Metode ini digunakan untuk mendapatkan teori-teori yang berhubungan dengan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan dan motivasi sebagai variabel *moderating* pada manajer perusahaan percetakan di Semarang.

3.6 Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis kuantitatif. Analisis kuantitatif merupakan analisis berupa perhitungan - perhitungan berupa angka. Metode analisis data kuantitatif dengan cara mengumpulkan data yang sudah ada yang kemudian mengolahnya dan menyajikannya dalam bentuk tabel, grafik dan dibuat analisis agar dapat ditarik kesimpulan sebagai dasar pembuatan keputusan (Ghozali, 2009). Data yang diperoleh akan dilakukan pengolahan dengan berbagai tahapan, sebagai berikut:

1. *Editing*

Kegiatan memeriksa kembali kebenaran data pada variabel yang diperoleh atau dikumpulkan untuk menghindari terjadinya kesalahan pengisian. Dalam hal ini data diperiksa agar disesuaikan dan memenuhi kriteria.

2. *Coding*

Memberikan tanda/symbol atau kode bagi tiap-tiap data yang termasuk dalam kategori yang sama. Kemudian dalam tiap kategori tersebut diberikan skor (*scoring* atau nilai) yang berupa angka pada jawaban untuk memperoleh data kuantitatif yang diperlukan berdasarkan skala likert. Menurut Singarimbun (1991), skala likert adalah skala yang digunakan untuk mengkuantifikasikan semua data yang ada. Adapun skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert dan data penelitian berbentuk ordinal.

- a. Sangat setuju (SS) dengan pilihan jawaban 5 diberi skor 5
- b. Setuju (S) dengan pilihan jawaban 4 diberi skor 4
- c. Netral (N) dengan pilihan jawaban 3 diberi skor 3
- d. Tidak setuju (TS) dengan pilihan jawaban 2 diberi skor 2
- e. Sangat tidak setuju (STS) dengan pilihan jawaban 1 diberi skor 1

3. *Tabulating*

Pengelompokan jawaban yang serupa dengan cara yang diteliti dan teratur, kemudian dihitung dan dijumlah berapa banyak peristiwa.

3.6.1 Uji Pendahuluan

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya kuesioner yang dibagikan (Ghozali, 2009:45). 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. Uji validitas ini menggunakan taraf signifikan sebesar 5% dengan kriteria sebagai berikut:

- Apabila r hitung $>$ r tabel (pada taraf signifikan 5%), maka dapat dikatakan item kuesioner tersebut valid.
- Apabila r hitung $<$ r tabel (pada taraf signifikan 5%), maka dapat dikatakan item kuesioner tersebut tidak valid.

Menurut (Ghozali, 2009) ada dua syarat penting yang berlaku pada sebuah kuesioner yaitu keharusan sebuah kuesioner untuk valid dan *reliable*. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada suatu angket mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variable atau konstruk. Uji reliabilitas digunakan untuk menentukan apakah kuesioner tetap konsisten apabila digunakan lebih dari satu kali terhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu:

1. *Repeated Measure* atau pengukuran ulang: disini seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.
2. *One Shot* atau pengukuran sekali saja: disini pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* $>$ 0,60.

Secara umum suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memiliki *Cronbach Alpha* $> 0,60$. Apabila *alpha* mendekati satu, maka reliabilitas datanya semakin terpercaya (Ghozali, 2009).

3.6.2 Uji Statisk Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan suatu data dalam variabel yang dilihat dari nilai rata-rata, minimum, maksimum dan standar deviasi. Statistika deskriptif adalah statistika untuk menggambarkan atau mendeskripsikan data menjadi sebuah informasi yang lebih jelas dan mudah dipahami. Statistika deskriptif memberikan gambaran mengenai data penelitian berupa variabel-variabel penelitian (Ghozali, 2009).

3.6.3 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi, *dependent* variabel dan *independent* variabel keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2009). Uji normalitas dengan membaca grafik (*normal probability plot*) dapat menyesatkan karena hasil interprestasinya dapat berbeda-beda. Oleh karena itu, selain menggunakan uji grafik penelitian dilengkapi dengan uji statistik untuk meyakinkan hasil uji normalitas, yaitu dengan uji *kolmogorov smirnov*. Dasar pengambilan keputusannya adalah:

- a. Angka signifikasi (SIG) $\geq 0,05$, maka data berdistribusi normal
- b. Angka signifikasi (SIG) $< 0,05$, maka data tidak berdistribusi normal

Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Artinya kriteria berdistribusi normal apabila tampilan grafiknya menunjukkan pola penyebaran disekitar diagonal dan mengikuti arah garis diagonal.

2. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas muncul apabila kesalahan atau residual dari model yang diamati tidak memiliki varian konstan dari satu observasi ke observasi

lainnya. Konsekuensi adanya heteroskedastisitas dalam model regresi adalah estimator yang diperoleh tidak efisien (Ghozali, 2009). Pengujian ini dilakukan dengan metode grafik dan uji glejser, sebagai berikut:

a. Metode Grafik

Grafik plot antar nilai prediksi variabel terikat yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatter plot* antara ZPRED dan SRESID dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah di *studentized*. Dasar analisis untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah:

1. Jika ada pola tertentu seperti titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka mengindikasikan terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas serta titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

b. Uji Glejser

Uji ini dilakukan dengan meregresi nilai absolut residual terhadap variabel independen. Jika variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadi heteroskedastisitas. Sebaliknya, jika dilihat dari probabilitas signifikannya di atas tingkat kepercayaan 5%, dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas (Ghozali, 2009).

3. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas sama dengan nol (Ghozali, 2009).

Cara mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas didalam model regresi dapat dilihat dari (1) nilai toleransi dan lawannya, (2) *Variance inflation factor (VIF)*. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih, yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai *Tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/tolerance$). Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai $tolerance \leq 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF \geq 10$.

3.6.4 Analisis Regresi

a. Analisis Regresi linear Berganda

Analisis regresi pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen dengan satu atau lebih variabel independen. Analisis regresi linier berganda digunakan oleh peneliti apabila peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen, apabila dua atau lebih variabel independen sebagai prediktor dimanipulasi atau dinaik turunkan nilainya. Analisis regresi linier berganda didasarkan pada hubungan fungsional maupun kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen (Sugiyono,2008).

b. *Moderated Regression Analysis (MRA)*

Penelitian ini menggunakan metode analisis model regresi linier berganda yang mengandung interaksi antara variabel independen atau *Moderated Regression Analysis (MRA)*. Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan Uji Nilai Selisih Mutlak (Ghozali, 2009). Rumus yang digunakan sebagai berikut :

Keterangan:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + e$$

Y = Kinerja manajerial

X₁ = Partisipasi anggaran

X₂ = Gaya kepemimpinan

X₃ = Motivasi

- X_4 = Interaksi antara partisipasi anggaran dengan Gaya kepemimpinan
 X_5 = Interaksi antara partisipasi anggaran dengan motivasi

3.6.5 Uji Kebaikan Model

a. Koefisien Determinasi (R^2)

Pengujian determinasi dalam regresi linier digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Koefisien ini menunjukkan seberapa besar persentase variasi variabel independen yang digunakan dalam model mampu menjelaskan variasi variabel dependen (Ghozali, 2009).

Jika R^2 sama dengan 0 (nol) maka tidak ada sedikitpun persentase sumbangan pengaruh yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen. Jika R^2 sama dengan 1 (satu) maka persentase sumbangan pengaruh yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen adalah sempurna.

b. Uji statistik Simultan (Uji F)

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat (Ghozali, 2009:84). Pengujian ini dilakukan untuk menguji kebaikan model regresi (*goodness of fit*) yang akan digunakan untuk menguji seberapa baik data sampel satu penelitian dengan model regresi yang diajukan dalam penelitian. Langkah-langkah untuk melakukan uji F adalah sebagai berikut:

1. Menentukan formulasi hipotesis statistik (H_0) dan hipotesis alternatifnya (H_a).

H_0 : semua variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

H_a : semua variabel independen secara simultan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

2. Menentukan taraf signifikan:

Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95% atau taraf signifikan 5% ($\alpha = 0,05$). Taraf signifikansi adalah batas toleransi dalam menerima kesalahan dari hasil hipotesis terhadap nilai parameter populasinya. Kriteria pengambilan keputusannya sebagai berikut :

- Apabila nilai signifikansinya $\leq 0,05$ maka hipotesis alternatif dapat diterima, artinya variabel-variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- Apabila nilai signifikansinya $> 0,05$ maka hipotesis alternatif tidak dapat diterima, artinya variabel-variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

3.6.6 Pengujian Hipotesis (Uji t)

Pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2009:84). Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui signifikan tidaknya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Langkah-langkah dalam melakukan uji t sebagai berikut:

1. Menentukan formulasi hipotesis statistik (H_0) dan hipotesis alternatifnya (H_a).

H_0 : semua variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

H_a : semua variabel independen merupakan variabel penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

2. Menentukan taraf signifikan:

Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95% atau taraf signifikan 5% ($\alpha = 0,05$). Taraf signifikansi adalah batas toleransi dalam menerima kesalahan dari hasil hipotesis terhadap nilai parameter populasinya.

Perumusan hipotesis:

1. $H_{01}: \beta_1 = 0$, artinya partisipasi anggaran tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
 $H_{a1}: \beta_1 \neq 0$, artinya partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
2. $H_{02}: \beta_2 = 0$, artinya partisipasi anggaran tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel *moderating*.
 $H_{a2}: \beta_2 \neq 0$, artinya partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel *moderating*.
3. $H_{03}: \beta_3 = 0$, artinya partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel *moderating*.
 $H_{a3}: \beta_3 \neq 0$, artinya partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel *moderating*.

Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95% atau taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$), dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

1. Apabila nilai signifikansinya $\leq 0,05$ maka hipotesis alternatif dapat diterima, artinya variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
2. Apabila nilai signifikansinya $> 0,05$ maka hipotesis alternatif tidak dapat diterima, artinya variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Sejarah Percetakan

Percetakan mempunyai catatan sejarahnya sendiri. Sejarah menuliskan informasi tanggal dari gambar dinding gua yang berumur lebih dari 30.000 tahun. Pada tahun 2500 B.C., orang Mesir mengukir *hieroglyphics* pada batu. Akan tetapi, percetakan yang kita ketahui sekarang tidak ditemukan hingga lebih dari sekitar 500 tahun yang lalu.

Orang China membuat banyak penemuan. Mereka menemukan kertas di abad pertama dan *moveable type* yang terbuat dari tanah liat sekitar abad ke-11. Orang Korea pertama kali membuat *moveable type* dari perunggu pada pertengahan abad ke-13. Akan tetapi, tidak diketahui adanya hubungan antara penemuan awal orang Asia dan penemuan percetakan di Eropa pada abad ke-15. Di Eropa, sebelum percetakan ditemukan, semua informasi yang tercatat ditulis dengan tangan. Buku-buku dengan hati-hati disalin oleh ahli tulis (*scribes*) yang sering menghabiskan waktu bertahun-tahun untuk menyelesaikan satu jilid buku. Metode ini begitu lambat dan mahal dan hanya sedikit orang yang memiliki kesempatan atau kemampuan untuk membaca karya yang telah selesai.

Kemungkinan besar percetakan pertama kali ditemukan untuk mempermudah penduplikasian Injil. Jika sebelumnya ditulis dengan tangan di ruang *scriptoria*, maka sejak jaman *renaisans* manusia mulai berpikir untuk mempercepat proses ini lewat produksi massal. Teknik cetak pertama kali yang dikenal dimulai dari Kota Mainz, Jerman pada tahun 1440 yang merupakan sentra kerajinan uang logam saat itu. Pertama kali metode cetak diperkenalkan oleh Johannes Gutenberg dengan inspirasi uang logam yang digesekkan dengan arang ke atas kertas. Relief uang logam menimbulkan ide untuk membuat permukaan dengan tinggi bervariasi, hal ini dikenal dengan nama cetak tinggi.

4.2 Perkembangan Percetakan Modern

Pada akhir tahun 1900-an, kemajuan teknologi dan barang elektronik terus mengubah industri percetakan. *Letterpress* menjadi kurang penting. Ia dipakai hanya untuk beberapa surat kabar yang besar dan beberapa label dan percetakan bahan pengepak, formulir bisnis, dan *percetakan* tugas. *Flexography* akhirnya menggantikan *letterpress* dalam percetakan surat kabar. Metode ini akan terus bertumbuh dalam paket komersial dan publikasi buku. *Reprography* menjadi lebih tersedia dan penggunaan luas prosesor kata dan penyaring gambar (*scanner*) elektronik mengurangi biaya produksi percetakan.

Akhir-akhir ini berkembang metode *gravure*, menggunakan elektro mekanik dan laser pemahat dari silinder berlapis plastik. Pengetsaan elektron beam dan plat foto sensitif juga menurunkan biaya pembuatan silinder. Sistem elektronik baru membuatnya mungkin untuk membuat silinder percetakan langsung dari salinan asli tanpa film atau operasi manual. Perkembangan ke depan dari tinta berbasis air akan lebih jauh memotong biaya dan menghilangkan masalah polusi. Ini akan menjamin *gravure* memiliki bagian yang lebih banyak lagi dalam pasar percetakan. Perkembangan kemajuan teknologi akan terus semakin cepat. Sekarang dunia berada dalam pertengahan ledakan informasi, industri percetakan akan terus maju dan terus merekam dan mendistribusikan informasi kedalam abad yang baru.

4.3 Perusahaan Percetakan

Perusahaan percetakan adalah perusahaan yang bergerak dibidang jasa percetakan. Jasa percetakan sangat diperlukan untuk kebutuhan sehari-hari, pendidikan, promosi untuk mengenalkan informasi suatu produk ataupun informasi lainnya. Peranan percetakan sangat penting sekali untuk membantu para pengusaha untuk memasarkan produk atau jasa yang dihasilkan.

Percetakan adalah sebuah proses industri untuk memproduksi secara massal tulisan dan gambar, terutama dengan tinta di atas kertas menggunakan sebuah mesin cetak. Teknik percetakan umum lainnya termasuk cetak relief, sablon, *potogravure*, dan percetakan berbasis digital seperti pita jarum, inkjet, dan laser. Dikenal pula teknik cetak *poly* untuk pemberian kesan emas dan

perak ke atas permukaan dan cetak *emboss* untuk memberikan kesan menonjol kepada kertas.

4.4 Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini adalah para manajer perusahaan percetakan di Semarang. Data yang diperoleh menunjukkan bahwa manajer yang dijadikan responden menunjukkan sampel sebesar 61 responden. Dari kuesioner yang disebarakan sebanyak 61 eksemplar, maka jawaban responden yang kembali sebesar 61 (tingkat respon 100%).

Tabel 4.1
Tingkat Pengembalian Kuesioner

NO.	KETERANGAN	JUMLAH MANAJER
1.	Kuesioner yang disebarakan	61
2.	Kuesioner yang tidak digunakan akibat tidak kembali dan tidak lengkap.	0
3.	Kuesioner yang dapat diolah	61
4.	Tingkat pengembalian kuesioner	100%

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2012

4.4.1 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin Responden

Karakteristik jenis kelamin responden perlu ditampilkan agar dapat mengetahui komposisi responden berdasarkan jenis kelaminnya. Dari komposisi jenis kelamin responden ini, maka dapat diketahui apakah manajer perusahaan percetakan di Semarang didominasi oleh jenis kelamin tersebut.

Tabel 4.2
Jenis Kelamin Responden

NO.	JENIS KELAMIN	RESPONDEN	PERSENTASE
1.	Laki-laki	45	74%
2.	Perempuan	16	26%
Jumlah		61	100%

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2012

Berdasarkan tabel 4.2 maka jenis kelamin responden yang paling banyak adalah laki-laki sebanyak 45 orang atau 74%. Hal ini menunjukkan bahwa para manajer perusahaan percetakan di Semarang sebagian besar adalah laki-laki.

4.4.2 Karakteristik Berdasarkan Umur Responden

Karakteristik responden berdasarkan umur manajer, dimaksudkan untuk mengetahui rata-rata usia responden. Dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.3
Karakteristik Umur

NO.	KELOMPOK UMUR	RESPONDEN	PERSENTASE
1.	21-25 Tahun	5	20%
2.	26-30 Tahun	25	27%
3.	> 30 Tahun	31	53%
Jumlah		61	100%

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2012

Berdasarkan tabel 4.3 diketahui umur responden terbanyak ditunjukkan pada kelompok umur > 30 tahun yaitu sebanyak 31 orang. Hal ini menunjukkan bahwa manajer senior masih mendominasi pekerjaan. Sebaliknya yang terendah adalah terletak pada kelompok umur lebih dari 21 – 25 tahun. Hal ini dikarenakan para manajer yang masih muda masih belum mendapat porsi pekerjaan yang sama dengan manajer senior.

4.4.3 Karakteristik Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Karakteristik tingkat pendidikan manajer dimaksudkan untuk mengetahui latar belakang pendidikan responden. Dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.4
Karakteristik Tingkat Pendidikan

NO.	TINGKAT PENDIDIKAN	RESPONDEN	PERSENTASE
1.	SMA-D ₁	10	16%
2.	D ₃	14	23%
3.	S ₁	33	54%
4.	S ₂	4	7%
5.	S ₃	-	-
Jumlah		61	100%

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2012

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui tingkat pendidikan S₁ dengan jumlah responden 33 manajer dengan tingkat persentase 54% yang mendominasi, karena kebanyakan perusahaan dalam melakukan rekrutmen manajer memiliki syarat utama berpendidikan S₁.

4.4.4 Karakteristik Berdasarkan Tingkat Masa Kerja Responden

Identitas responden berdasarkan lama bekerja di perusahaan percetakan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.5
Masa Kerja Responden

NO.	MASA KERJA	RESPONDEN	PERSENTASE
1.	1 - 5 Tahun	16	26%
2.	6 - 10 Tahun	21	35%
3.	> 10 Tahun	29	39%
Jumlah		61	100%

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2012

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui dari hasil penelitian diatas menunjukkan bahwa para manajer dengan masa kerja > 10 tahun yang paling banyak sebesar 29 manajer atau 39%. Hal ini menunjukkan bahwa para manajer perusahaan percetakan di Semarang masih banyak manajer tingkat atas yang memiliki masa kerja > 10 tahun. Sedangkan masa kerja 1 - 5 tahun menunjukkan hasil penelitian paling rendah hanya 16 manajer saja. Hal ini dikarenakan rekrutmen manajer baru masih rendah dan kemungkinan para perusahaan mengutamakan manajer yang sudah memiliki pengalaman bekerja.

4.5 Hasil Analisa Data

4.5.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang validitas yang dimaksud. Jika r (korelasi), dengan item tersebut valid. Besarnya r (korelasi) tiap butir pertanyaan dapat dilihat pada kolom *Corrected Items Correlation* (Arikunto, 2002). Kriteria pengujian validitas, jika korelasi $> 0,248$, maka pertanyaan yang dibuat dikatakan valid. Adapun hasil pengujian validitas adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5.1
Hasil Uji Validitas

No	VARIABEL	INDIKATOR	R hitung	KETERANGAN
1.	X ₁ (Partisipasi Anggaran)	PA ₁	0,736	Valid
		PA ₂	0,747	Valid
		PA ₃	0,692	Valid
		PA ₄	0,654	Valid
		PA ₅	0,646	Valid
		PA ₆	0,746	Valid
2.	X ₂ (Gaya Kepemimpinan)	GK ₁	0,926	Valid
		GK ₂	0,926	Valid
		GK ₃	0,976	Valid
		GK ₄	0,926	Valid
		GK ₅	0,926	Valid
		GK ₆	0,949	Valid
3.	X ₃ (Motivasi)	MO ₁	0,729	Valid
		MO ₂	0,758	Valid
		MO ₃	0,831	Valid
		MO ₄	0,756	Valid
		MO ₅	0,893	Valid

No.	VARIABEL	INDIKATOR	R hitung	KETERANGAN
4	Y (Kinerja Manajerial)	KM ₁	0,827	Valid
		KM ₂	0,782	Valid
		KM ₃	0,762	Valid
		KM ₄	0,759	Valid
		KM ₅	0,837	Valid
		KM ₆	0,791	Valid
		KM ₇	0,779	Valid
		KM ₈	0,770	Valid

Sumber : Hasil yang telah diolah, 2012

Berdasarkan tabel 4.5.1 menunjukkan bahwa pada pengujian validitas, variabel gaya kepemimpinan dan motivasi, dalam hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial menunjukkan hasil yang valid. Hal ini dibuktikan pada R hitung pada indikator variabel tersebut yang diperoleh melebihi nilai korelasi > 0,248, sehingga dengan demikian masing-masing indikator pada masing-masing variabel tersebut dapat dilakukan langkah perhitungan selanjutnya.

4.5.2 Uji Realibilitas

Uji realibilitas dilakukan terhadap pernyataan-pernyataan yang sudah valid untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran ulang pada kelompok ulang pada kelompok yang sama dengan alat ukur yang sama (Ghozali, 2009). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *One Shot* atau pengukuran sekali saja. *One Shot* atau pengukuran sekali saja artinya pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Hasil perhitungan uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.5.2
Tabel Uji Realibilitas

No	Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
1.	Partisipasi Anggaran (X ₁)	0,742	Reliabel

2.	Gaya Kepemimpinan (X_2)	0,948	Reliabel
3.	Motivasi (X_3)	0,835	Reliabel
4.	Kinerja Manajerial (Y)	0,811	Reliabel

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2012

Berdasarkan tabel 4.5.2 diatas dapat diketahui bahwa masing-masing variabel diperoleh rata-rata nilai r *alpha* lebih besar dari standarisasi atau batas yang ditentukan yaitu sebesar 0,60. Dengan demikian, hasil uji reliabilitas terhadap keseluruhan variabel adalah reliabel.

4.5.3 Analisis Variabel

Variabel dalam penelitian ini adalah terdiri dari partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan dan motivasi sebagai *Moderating Variable*. Untuk mempermudah perhitungan, penulis menggunakan skala likert sebagai metode pengukuran. Dimana setiap pertanyaan ataupun pernyataan mengandung 5 alternatif skor sesuai ketentuan, yaitu:

Sangat Setuju (SS)	:	5
Setuju (S)	:	4
Netral (N)	:	3
Tidak Setuju (TS)	:	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	:	1

Selanjutnya dicari rata-rata dari setiap jawaban responden, untuk memudahkan penilaian dari rata-rata tersebut maka digunakan interval untuk menentukan panjang interval, maka digunakan rumus interval menurut Sudjana (2001:79) sebagai berikut:

—

Keterangan:

I = interval

R = skor tertinggi – skor terendah

k = banyaknya kelas

Berdasarkan rumus di atas, maka panjang interval kelas interval adalah:

= 0,8

Maka interval dari kriteria rata-rata dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- a. 1,00 – 1,80 : Sangat rendah
- b. 1,81 – 2,60 : Rendah
- c. 2,61 – 3,40 : Sedang
- d. 3,41 – 4,20 : Tinggi
- e. 4,21 – 5,00 : Sangat tinggi

Tabel 4.6
Tabulasi Variabel Partisipasi Anggaran

N O	INDIKATOR	REKAPITULASI JAWABAN										RATA RATA
		S T S	S K	T S	SK	N	S K	S	SK	SS	SK	
PARTISIPASI ANGGARAN												
1.	Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran	-	0	4	8	1 1	3 3	3 3	13 2	13	65	3,90
2.	Pendapat Penyusunan anggaran	-	0	9	18	1 2	3 6	2 8	11 2	12	60	3,70
3.	Permintaan tentang usulan anggaran	-	0	6	12	1 2	3 6	2 9	11 6	14	90	4,16
4.	Permintaan pendapat dari atasan	-	0	3	6	8	2 4	1 9	76	31	15 5	4,27
5.	Pengaruh terhadap anggaran akhir	-	0	4	8	5	1 5	2 6	10 4	26	13 0	4,37
6.	Kontribusi atau peran dalam penyusunan anggaran	1	1	1 0	20	4	1 2	2 0	80	26	13 0	3,95
Rata – Rata Partisipasi anggaran (tinggi)												4,05

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2012

Keterangan:

SK (skor) = Nilai kuesioner x Nilai Pertanyaan

Rata – rata = Jumlah skor : Total Responden

Berdasarkan data yang diperoleh dari jawaban responden pada kuesioner, secara keseluruhan partisipasi anggaran manajer perusahaan percetakan di Semarang, tercermin pada besarnya nilai rata-rata total sebesar 4,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa berdasarkan kategori rentang skala, maka partisipasi anggaran dapat dikategorikan tinggi.

Indikator tersebut dapat dilihat bahwa pengaruh paling dominan adalah pengaruh terhadap anggaran akhir yang berkategori tinggi (4,37), sedangkan indikator paling kecil adalah pendapat atau usulan dalam penyusunan anggaran (3,70) Hal ini dimungkinkan terjadi karena manajer harus mengetahui secara rinci atas rencana yang sudah ditetapkan dalam proses penyusunan anggaran, karena akan berpengaruh dalam pencapaian target manajer.

Tabel 4.7
Tabulasi Variabel Gaya Kepemimpinan

NO	INDIKATOR	REKAPITULASI JAWABAN										RATA RATA
		STS	SK	TS	SK	N	SK	S	SK	SS	SK	
GAYA KEPEMIMPINAN												
1	Atasan mengajukan tujuan dan menyerahkan tugas yang harus dikerjakan	2	2	8	16	3	9	38	15 2	10	50	3,75
2	Menekankan dan melaksanakan tugas sebaik mungkin	1	1	9	18	5	15	34	13 6	12	60	3,77
3	Menekankan efektif dan efisiensi dalam bekerja	4	4	8	16	10	30	27	10 8	12	60	3,57
4	Pentingnya menjalin hubungan baik pada orang lain	-	0	7	14	9	27	29	11 6	16	80	3,88
5	Penilaian dampak	-	0	6	12	3	9	36	15	16	80	4,18

	potensial faktor eksternal terhadap kegiatan								4			
6	Berdikusi dengan atasan	3	3	5	10	5	15	35	140	13	65	3,82
	Rata – Rata Gaya Kepemimpinan (tinggi)											3,82

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2012

Berdasarkan data yang diperoleh dari jawaban responden pada kuesioner, secara keseluruhan gaya kepemimpinan pada manajer perusahaan percetakan di Semarang, tercermin pada besarnya nilai rata-rata total sebesar 3,82. Hasil tersebut menunjukkan bahwa berdasarkan kategori rentang skala, maka partisipasi anggaran dapat dikategorikan tinggi.

Indikator tersebut dapat dilihat bahwa pengaruh paling dominan adalah dampak faktor eksternal pada kegiatan yang berkategori tinggi (4,18), sedangkan indikator paling kecil adalah efektif dan efisien dalam tugas (3,57). Hal ini dimungkinkan terjadi apabila gaya kepemimpinan yang buruk akan berdampak pada tingkat efektif dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas.

Tabel 4.8

Tabulasi Variabel Motivasi

NO	INDIKATOR	REKAPITULASI JAWABAN										RATA RATA
		S T S	S K	T S	SK	N	SK	S	SK	SS	SK	
Motivasi												
1	Kesungguhan dan keseriusan	-	0	1	2	-	0	28	112	32	160	4,49
2	Kebutuhan akan prestasi	1	1	-	0	2	8	50	200	8	40	3,98
3	Ulet dan jujur	-	0	-	0	3	9	43	172	15	75	4,19
4	Tanggung jawab pada pekerjaan	-	0	1	2	14	42	44	174	2	10	3,73
5	Khawatir akan kegagalan	-	0	-	0	1	3	32	132	28	140	4,50
	Rata – Rata Motivasi (tinggi)											4,17

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2012

Berdasarkan data yang diperoleh dari jawaban responden pada kuesioner, secara keseluruhan motivasi manajer perusahaan tercermin pada besarnya nilai rata-rata total sebesar 4,17. Hasil tersebut menunjukkan bahwa berdasarkan kategori rentang skala, maka motivasi dapat dikategorikan tinggi.

Indikator tersebut dapat dilihat bahwa pengaruh paling dominan adalah indikator mengenai khawatir akan kegagalan berkategori tinggi (4,50), sedangkan indikator tergolong kecil adalah tanggung jawab pada pekerjaan (3,73). Hal ini dimungkinkan terjadi karena para manajer dalam mengambil keputusan selalu memikirkan tingkat kesalahan dan kegagalan sehingga terlalu berhati-hati dalam mengambil keputusan.

Tabel 4.9
Tabulasi Variabel Kinerja Manajerial

NO	INDIKATOR	REKAPITULASI JAWABAN										RATA RATA
		S T S	S K	TS	SK	N	SK	S	SK	SS	SK	
Kinerja Manajerial												
1	Perencanaan	-	0	9	18	11	33	29	116	12	60	3,72
2	Investigasi	-	0	5	10	17	51	21	84	18	90	3,85
3	Koordinasi	-	0	3	6	9	27	29	116	20	100	4,08
4	Evaluasi	-	0	4	8	6	18	32	128	19	95	4,08
5	Supervisi	1	1	10	20	4	12	22	88	24	120	3,95
6	Pengaturan Staff	-	0	3	6	17	51	23	92	18	90	3,91
7	Negoisasi	-	0	6	12	6	18	30	120	19	95	4,01
8	Perwakilan	-	0	6	12	4	12	35	140	16	80	4,00
Rata – Rata Kinerja Manajerial (tinggi)												3,95

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2012

Berdasarkan data yang diperoleh dari jawaban responden pada kuesioner, secara keseluruhan kinerja manajerial tercermin pada besarnya nilai rata-rata total sebesar 3,95. Hasil tersebut menunjukkan bahwa berdasarkan kategori rentang skala, maka kinerja manajerial dapat dikategorikan tinggi.

Indikator tersebut dapat dilihat bahwa pengaruh paling dominan adalah indikator koordinasi dan evaluasi yang berkategori tinggi (4,08), sedangkan indikator tergolong kecil adalah perencanaan (3,72). Hal ini kemungkinan terjadi karena para manajer dituntut oleh atasan untuk selalu melakukan evaluasi dan selalu berkoordinasi dengan anggota lainnya atas apa yang sudah dikerjakan untuk mengantisipasi apabila terjadi masalah.

4.5.4 Analisis Statistik Deskriptif

Uji statistik deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran atau deskripsi dari suatu data yang dilihat dari jumlah sampel, nilai minimum, nilai maksimum, nilai rata-rata (*mean*), dan standar deviasi dari masing-masing variabel. Berikut ini dijelaskan statistik data penelitian:

Tabel 4.5.4

Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	61	13	30	24.13	3.681
X2	61	9	29	22.82	4.117
X3	61	18	23	20.95	1.161
Y	61	17	40	31.62	4.824
Valid N (listwise)	61				

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan tabel statistik deskriptif diatas menunjukkan jumlah responden adalah sebanyak 61. Dapat dilihat jika nilai minimum dari variabel Kinerja Manajerial adalah 17 sedangkan nilai maksimum yang diperoleh sebesar 40 dengan nilai rata-ratanya 31,62 dan standar devisiasinya dari variabel tersebut

adalah 4,824. Hasil nilai minimum untuk variabel Gaya kepemimpinan sebesar 9 dan maksimum 29 dengan rata-rata 22,82 dan standar deviasinya 4,117. Variabel partisipasi anggaran memiliki nilai minimum 13 dan maksimum 30 dengan rata-rata 24,13 dan standar deviasiasi 3,681. Variabel motivasi memiliki nilai minimum 18 dan maksimum 23 dengan rata-rata 20,95 dan standar deviasiasi 1,161.

Hasil uji statistik deskriptif, memperlihatkan nilai standar deviasiasi yang lebih kecil dari nilai rata-rata dari masing-masing variabel. Ini berarti penyimpangan yang terjadi rendah sehingga penyebaran data normal.

4.5.5 Uji Asumsi Klasik

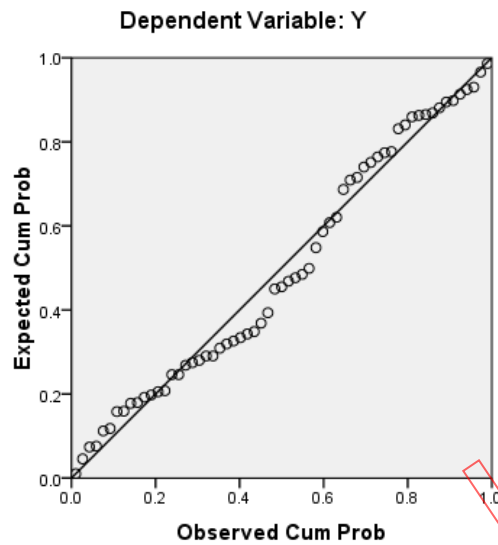
Uji asumsi klasik bertujuan untuk mengetahui kondisi data yang akan dianalisis. Hal ini dilakukan untuk memperoleh model analisis yang tepat untuk digunakan dalam penelitian sesuai dengan hipotesisnya (Ghozali, 2009). Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah hasil analisis regresi yang dihadapi terbebas dari gejala normalitas, multikoloneritas, heterokedastisitas terhadap variabel independen. Adapun uji asumsi klasik yang dilakukan meliputi:

a. Uji Normalitas

Uji normalitas ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2009). Model regresi yang baik adalah memiliki data berdistribusi normal. Untuk menguji apakah terdapat distribusi normal atau tidak dalam model regresi maka digunakan analisis grafik dan uji statistik. Seperti diketahui bahwa uji t dan f mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Jika asumsi dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil (Ghozali, 2009). Untuk mengetahui apakah data tersebut berdistribusi normal, maka dapat dilihat dengan uji statistik non-parametrik *Kolmogorov Smirnov Test*.

Gambar 4.1
Grafik Normal p-p plot

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Tabel 4.5.5
Uji Kolmogorof Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		61
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.93324937
Most Extreme Differences	Absolute	.101
	Positive	.101
	Negative	-.071
Kolmogorov-Smirnov Z		.786
Asymp. Sig. (2-tailed)		.567

a. Test distribution is Normal.

Sumber : Hasil yang telah diolah, 2012

Berdasarkan tabel 5.0 diatas dapat dilihat bahwa besarnya nilai *Kolmogorov Smirnov* adalah 0,567. Hal ini menyatakan bahwa data residual berdistribusi normal karena nilai signifikan $> 0,05$, sehingga model regresi layak dipakai dan dapat dilanjutkan ke tahap selanjutnya karena telah memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen sama dengan nol (Ghozali, 2009). Uji multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF), dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

- Jika nilai *tolerance* mendekati angka 1 dan nilai VIF di bawah 10, maka tidak terjadi masalah multikolinearitas.
- Jika nilai *tolerance* tidak mendekati angka 1 dan nilai VIF di atas 10, maka terjadi masalah multikolinearitas.

Tabel 4.5.6
Uji Multikolinearitas

No	Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF.	Keterangan
1	Partisipasi anggaran (X ₁)	0,406	2,461	Tidak terjadi multikolinearitas
2	Gaya Kepemimpinan (X ₂)	0,586	1,706	Tidak terjadi multikolinearitas
3	Motivasi (X ₃)	0,875	1,142	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2012

Hasil uji multikolinearitas memperlihatkan pada variabel independen ke semua nilai *tolerance* berada di atas 0,1 dan nilai VIF berada di bawah 10, maka diperoleh kesimpulan bahwa diantara variabel independen tidak saling berkorelasi atau tidak terjadi multikolinearitas.

c. Uji Heteroskedastisitas

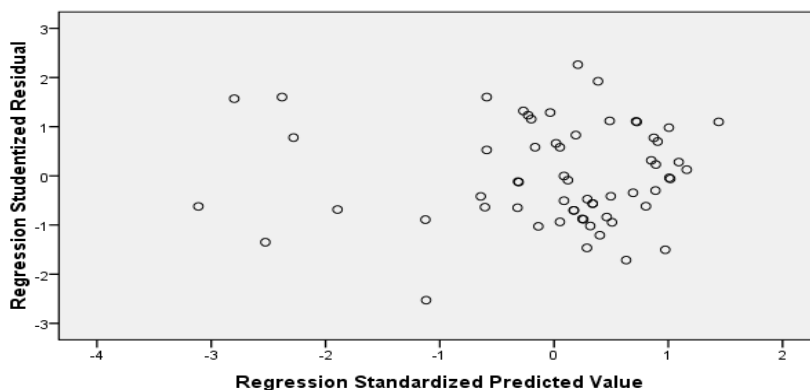
Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas maka dapat dilakukan uji dengan cara melihat grafik *plot* antara nilai prediksi variabel dependen (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Apabila dalam grafik tersebut tidak terdapat pola tertentu yang teratur maka dapat diidentifikasi tidak terdapat heteroskedastisitas. Selain itu juga dideteksi dengan uji glejser dengan mengusulkan untuk meregresi nilai absolut residual terhadap variabel independen (Ghozali, 2009). Hasil pengujian dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 4.2

Uji Heteroskedastisitas

Scatterplot

Dependent Variable: Y



Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan grafik *scatterplot* di atas terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y dan tidak membentuk pola tertentu. Hal ini dapat disimpulkan bahwa terjadi homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model layak dipakai karena memenuhi asumsi heterokedastisitas.

Kemudian dilakukan Uji Glejser dengan meregresi nilai absolut residual terhadap variabel independen. Jika variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadi heterokedastisitas, demikian pula sebaliknya, jika tidak ada variabel independen yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen maka tidak terjadi heterokedastisitas.

Tabel 4.5.8
Hasil Uji Glejser
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.739	2.886		1.296	.200
X1	-.054	.048	-.190	-1.107	.273
X2	-.006	.042	-.025	-.150	.882
X3	-.033	.120	-.037	-.272	.787

a. Dependent Variable: absut

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2012

Hasil tampilan output dengan jelas menunjukkan bahwa tidak ada satupun variabel independen yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen nilai Absolut Ut (AbsUt). Hal ini terlihat dari probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 5%. Jadi dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.5.6 Analisis Regresi Moderating

Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan dan motivasi sebagai variabel *moderating*. Penelitian ini menggunakan Uji Nilai Selisih Mutlak, hal ini dilakukan untuk lebih mengetahui pengaruh variabel pemoderasi. Adapun persamaan regresi dalam penelitian ini untuk menganalisis masing-masing variabel yaitu kinerja manajerial sebagai variabel dependen (Y), partisipasi anggaran (X_1) sebagai variabel independen, gaya kepemimpinan (X_2) dan motivasi (X_3) sebagai variabel moderasi.

Tabel 4.5.9
Hasil Analisis Regresi

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-5.385	6.121		-.880	.383
	X1	.889	.111	.678	7.999	.000
	X2	.242	.083	.207	2.929	.005
	X3	.540	.240	.130	2.252	.028
	X4	1.624	.484	-.203	-3.354	.001
	X5	-.244	.309	-.054	-.789	.433

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-5.385	6.121		-.880	.383
X1	.889	.111	.678	7.999	.000
X2	.242	.083	.207	2.929	.005
X3	.540	.240	.130	2.252	.028
X4	1.624	.484	-.203	-3.354	.001
X5	-.244	.309	-.054	-.789	.433

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Persamaan untuk hasil regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = -5.385 + 0,889 (X_1) + 0,242(X_2) + 0,540(X_3) + 1,624(X_4) - 0,244(X_5) + e$$

Dari persamaan di atas diperoleh koefisien regresi bernilai positif dan signifikan dari partisipasi anggaran (X_1), gaya kepemimpinan (X_2) dan motivasi (X_3). Hal ini bisa diartikan sebagai berikut:

- Koefisien regresi $X_1 = 0,889$ artinya jika partisipasi anggaran tinggi maka kinerja manajerial akan mengalami peningkatan, dengan asumsi variabel yang lain dianggap konstan.
- Koefisien regresi $X_2 = 0,242$ artinya apabila gaya kepemimpinan (X_2) tinggi maka kinerja manajerial akan mengalami peningkatan (Y), dengan asumsi variabel lain dianggap konstan.
- Koefisien regresi $X_3 = 0,540$ artinya apabila motivasi (X_3) tinggi maka kinerja manajerial juga akan mengalami peningkatan (Y), dengan asumsi variabel lain dianggap konstan.

- d. Jika gaya kepemimpinan merupakan variabel *moderating* pada hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, maka koefisien X_4 harus signifikan pada alpha 0,05.
- e. Jika motivasi merupakan variabel *moderating* pada hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, maka koefisien X_5 harus signifikan pada alpha 0,05.

Dari ketiga variabel independen yang dimasukkan dalam regresi, variabel partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Variabel X_4 yang merupakan variabel interaksi antara partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan ternyata positif dan signifikan, karena mempunyai nilai signifikan kurang dari 0,05 yaitu 0,001 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan merupakan variabel *moderating* yang dapat memperkuat hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Sedangkan variabel X_5 yang merupakan variabel interaksi antara partisipasi anggaran dan motivasi ternyata tidak positif dan signifikan, karena nilai signifikansinya 0,443 lebih besar dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan variabel motivasi bukan merupakan variabel *moderating* pada hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

4.5.7 Uji Kebaikan Model

a) Koefisien Determinasi *Adjusted R²*

Hasil regresi juga mendapatkan hasil koefisien determinasi, koefisien determinasi ini digunakan untuk menunjukkan besarnya pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan dan motivasi sebagai variabel *moderating*. Hasil koefisien determinasi yang didapat adalah sebagai berikut:

Tabel 4.10
Hasil Adjusted R square

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.916 ^a	.839	.825	2.019

a. Predictors: (Constant), X5, X3, X4, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Nilai koefisien determinasi sebesar 0,825 atau 82,5 %. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, motivasi dalam ketepatan memprediksi variasi variabel kinerja manajerial sebesar 82,5 %. Sedangkan sisanya (100 % - 82,5 % = 17,5 %) kinerja manajerial pada perusahaan percetakan di Semarang ditentukan oleh faktor lain yang tidak diteliti.

b) Uji Signifikansi Simultan (uji F)

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Hasil Uji F dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.11
Hasil Uji F

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1172.081	5	234.416	57.494	.000 ^a
	Residual	224.247	55	4.077		
	Total	1396.328	60			

a. Predictors: (Constant), X5, X3, X4, X2, X1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1172.081	5	234.416	57.494	.000 ^a
	Residual	224.247	55	4.077		
	Total	1396.328	60			

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel 5.5 di atas dapat diketahui bahwa nilai signifikan *p-value* adalah sebesar 0,000. Oleh karena *p-value* lebih kecil dari $< 0,05$, maka model regresi yang dibentuk dapat dikatakan baik dan dapat digunakan untuk memprediksi pengaruh variabel independen terhadap kinerja manajerial. Selain itu, dapat diketahui juga bahwa partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

4.5.8 Uji Hipotesis (uji t)

Uji hipotesis pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Hasil pengujian tersebut dapat menentukan apakah hipotesis yang diajukan berhasil ditolak atau diterima.

Tabel 4.12

Hasil Uji t

Coefficients^a

Model		t	Sig.
1	(Constant)	-.880	.383
	X1 (Partisipasi Anggaran)	7.999	.000
	X2 (Gaya Kepemimpinan)	2.929	.005
	X3 (Motivasi)	2.252	.028
	X4 (Interaksi partisipasi anggaran dengan Gaya kepemimpinan)	-3.354	.001
	X5 (Interaksi partisipasi anggaran dengan motivasi)	-.789	.433

Coefficients^a

Model		t	Sig.
1	(Constant)	-.880	.383
	X1 (Partisipasi Anggaran)	7.999	.000
	X2 (Gaya Kepemimpinan)	2.929	.005
	X3 (Motivasi)	2.252	.028
	X4 (Interaksi partisipasi anggaran dengan Gaya kepemimpinan)	-3.354	.001
	X5 (Interaksi partisipasi anggaran dengan motivasi)	-.789	.433

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Hasil yang telah diolah, 2012

4.6 Analisis dan Pembahasan

Penelitian ini mengangkat judul pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan dan motivasi sebagai variabel *moderating* (studi kasus pada manajer perusahaan percetakan di Semarang). Hasil penelitian ini mengungkap hal-hal berikut:

4.6.1 Pengujian Hipotesis 1

H₀₁: Partisipasi anggaran tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

H_{a1}: Partisipasi anggaran berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Pada hasil uji hipotesis 1 di atas dapat diketahui bahwa, partisipasi anggaran mempunyai nilai signifikan sebesar 0,000, oleh karena *p-value* < 0,05; yang artinya mampu menolak H₀₁ dan menerima H_{a1}, maka dapat diambil kesimpulan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Nanda (2010), Hafiz (2010), dan J. Soemarmo (2005) bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini dimungkinkan terjadi jika perusahaan menerapkan sistem partisipasi dalam menyusun anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial, sehingga perlu diterapkan kebijakan partisipasi anggaran yang tepat, seperti pemilihan manajer yang tepat dalam melakukan penyusunan anggaran, sehingga timbul tanggung jawab para manajer atas tujuan anggaran yang dicapai yang dapat memicu peningkatan kinerja manajerial.

4.6.2 Pengujian Hipotesis 2

H₀₂: Partisipasi anggaran tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel *moderating*.

H_{a2}: Partisipasi anggaran berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel *moderating*.

Pada hasil uji hipotesis di atas dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan mempunyai nilai signifikan sebesar 0,001, karena *p-value* < 0,05; yang artinya menerima H_{a2}, maka dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh dari hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel *moderating*. Pada X₄ diperoleh nilai sig = 0,001 < 0,005 sehingga gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan dalam hubungan partisipasi anggaran (X₁) dan kinerja manajerial (Y).

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhamad Fauzan (2010) dan J. Soemarmo (2005) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan dalam hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Hal ini dimungkinkan terjadi karena partisipasi pemimpin sangat diperlukan dalam penyusunan anggaran. Dengan ikut sertanya pemimpin, maka pemimpin atau atasan dapat menekankan dan mengarahkan manajer agar dapat mencapai tujuan atau target dalam penyusunan anggaran.

4.6.3 Pengujian Hipotesis 3

H₀₃: partisipasi anggaran tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel *moderating*.

H_{a3}: partisipasi anggaran berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel *moderating*.

Pada hasil uji hipotesis di atas dapat diketahui bahwa, motivasi mempunyai nilai signifikan sebesar 0,443, karena nilai *p-value* > 0,05, yang artinya H_{a3} ditolak. Pada X₅ menunjukkan nilai sig = 0,443 > 0,005, hal ini menunjukkan bahwa motivasi tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran (X₁) dan kinerja manajerial (Y).

Hasil ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Iin Indarti (2009) yang menyatakan bahwa motivasi mempunyai pengaruh dalam hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Hal ini dimungkinkan karena perusahaan dalam pemberian motivasi berupa bonus atau *reward* pada para manajer disertai dengan target yang tinggi yang harus dicapai manajer. Apabila target yang diberikan terlalu tinggi, dimungkinkan akan membuat para manajer menjadi stres dan kesulitan dalam mencapai target tersebut.

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan analisis regresi sebagaimana dijelaskan sebelumnya didapatkan bahwa model yang dikembangkan dalam penelitian ini menunjukkan hubungan antara variabel-variabel yang dihipotesiskan dalam penelitian ini.

- a. Partisipasi anggaran berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti, jika perusahaan menerapkan sistem partisipasi dalam menyusun anggaran akan mendorong peningkatan kinerja

manajerial. Sehingga perlu diterapkan kebijakan partisipasi anggaran yang tepat, seperti pemilihan manajer yang tepat dalam melakukan penyusunan anggaran, sehingga timbul tanggung jawab yang dapat meningkatkan kinerja manajerial.

- b. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan dalam hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Hal ini dimungkinkan karena peran partisipasi pemimpin sangat diperlukan dalam rapat penyusunan anggaran. Dengan adanya partisipasi pemimpin atau atasan, atasan dapat mengarahkan, menekankan para manajer agar dapat mencapai tujuan penyusunan anggaran tersebut.
- c. Motivasi tidak memiliki pengaruh secara positif dan signifikan dalam hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Hal ini dimungkinkan terjadi jika perusahaan dalam pemberian motivasi berupa bonus atau *reward* pada para manajer disertai dengan target yang tinggi yang harus dicapai manajer. Apabila target yang diberikan terlalu tinggi, dimungkinkan akan membuat para manajer menjadi stres dan kesulitan dalam mencapai target tersebut.

5.2 Keterbatasan

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah:

- a. Data yang dianalisis dalam penelitian ini menggunakan instrumen yang didasarkan pada persepsi jawaban responden. Hal tersebut akan menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan yang sesungguhnya.
- b. Penelitian ini hanya menerapkan metode survei melalui kuesioner bukan dilakukan dengan wawancara atau terlibat langsung dengan aktivitas perusahaan sehingga kesimpulan yang diambil berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrument secara tertulis.

- c. Respon dari responden kurang, sehingga waktu yang dibutuhkan peneliti dalam penyebaran kuesioner cukup lama yaitu sekitar satu bulan.

5.3 Saran

Berdasarkan keterbatasan dari hasil penelitian di atas, maka saran yang diberikan untuk penelitian selanjutnya adalah:

1. Peneliti menjelaskan tentang apa yang dimaksud dalam kuesioner kepada para responden, agar tidak salah persepsi dalam pengisian kuesioner.
2. Penggunaan selain metode *survey* seperti metode *interview* dapat digunakan untuk mendapatkan komunikasi dua arah dengan subyek dan mendapatkan kejujuran jawaban subyek.
3. Dalam melakukan penyebaran kuesioner, sebaiknya dilakukan penyebaran kuesioner pada awal bulan sekitar tanggal 5-10 kepada responden. Hal ini dikarenakan pada akhir bulan para manajer sangat sibuk dalam pencapaian target yang sudah ditentukan.

5.4 Implikasi Manajerial

Bagi perusahaan percetakan yang ada di wilayah Semarang penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi kepada para atasan dalam melakukan rapat penyusunan anggaran, dengan memperhatikan beberapa unsur seperti motivasi dan gaya kepemimpinan sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial.

STIE BPD Jateng

Daftar Pustaka

Abbas, 2006. Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jepara. Tesis. Yogyakarta: STIE Mitra Indonesia (Tidak Dipublikasikan)

Ahmad, Elqorni. 2009. Teori Motivasi <http://id.wikipedia.org/wiki/Motivasi>.

Anthony, Robert N. dan Govindanrajan, Vijay. (Kurniawan Tjakrawala dan Krista, Penerjemah). 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi 1. Jakarta: Salemba Empat.

Arif, 2011. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol 10, 2, 124-135, Surabaya: Universitas 17 Agustus Surabaya.

Arikunto, Suharsimi. 2002. "Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek". Cekatan Kedua Belas. Edisi Revisi V. Jakarta: Rineke Ilmu.

Arisha, Hayu. 2011. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai variabel *Intervening* (Studi kasus pada 15 perusahaan di Kota Semarang),UNDIP. Skripsi-dipublikasikan.

Damayanti, Titien (2007). Pengaruh Komitmen Anggaran dan Culture Organisasi Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial pada Kondisi Stretch Targets. *JAAI*, Vol 11, No 1, 81-101.

Didik. 2008. Kepemimpinan dalam organisasi
[Http://id.wikipedia.org/wiki/kepemimpinan](http://id.wikipedia.org/wiki/kepemimpinan).

Dino. 2011. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Motivasi, Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT AVIA AVIAN (Studi Kasus Pada Perusahaan Di Kabupaten Sidoarjo – Jawa Timur). UPN- Dipublikasikan.

Endang, Agus (2007), Pengaruh Karakteristik Personalitas Manajer Terhadap Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Manajerial, *KINERJA*, Vol 11, No 1, 50-63

Ghozali, Imam (2009), Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS, Badan Penerbit UNDIP.

Hafiz, Frisilia (2007), Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Cakra Compact Alumunium Industries, Universitas Sumatra Utara, Skripsi-dipublikasikan.

Hansen, Don R., and Mowen, (2004), *Management Accounting*, 7th edition, South Western College Publishing.

J, Sumarno. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran Dengan Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada kantor Cabang Perbankan Indonesia Di Jakarta. Disampaikan pada *Simposium Nasional Akuntansi (SNA) VIII* Solo.

Jaqueline, Tangkau, (2007), Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dan Budgetary Slack, *Jurnal Formas*, Vol 2, No 4, 295-302.

Indarti, Iin. (2009), Pengaruh Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial, *Aset*, Vol 11, No 1, 57-67.

Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. "Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen". Yogyakarta: BPFE. 2007.

Munandar, M., (2001), *Budgeting (Perencanaan, Pengkoordinasian, Pengawasan Kerja)*, Yogyakarta – BPFE Yogyakarta.

Mulyadi, 2001. *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: Salemba Empat.

Nafarin, M. 2000. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.

Nanda, Hapsari, 2010, Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi dan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating.

Narmodo dan Wajdi, 2008, Pengaruh Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonogiri, *Jurnal Daya Saing*, Surakarta : Universitas Muhamadiyah Surakarta.

Nurchayani. 2010. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, Vol. 4, No. 1, Januari 2010.

Payne, David. 2010. Harnessing Conflict. *Library Leadership and Management*, 24; 1.

Poerwati, Tjahjaning (2002), Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Budaya Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Moderating, Simposium Nasional Akuntansi V, Semarang.

Purnomo, 2008, Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jepara, *Jurnal Daya Saing*, Surakarta: Universitas Muhamadiyah Surakarta.

Ra'is, Zonedi.2009.Kepemimpinan. (<http://id.wikipedia.org/wiki/Kepemimpinan>)

Ridwan, Manthola, (2011), Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Dengan Locus of Control Sebagai Variabel Moderating, Uneversitas Hasanudin, Skripsi-dipublikasikan.

Safitri, Niken (2006), Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan: Job Relevant Information (JRI) Sebagai Variabel Antara, Skripsi, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, 2006.

Sami'an. 2010. Penilaian Kinerja. (http://www.geocities.com/mas_tri/sistemDP3.pdf).

Siman. 2009. Kepemimpinan Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Aset*, Vol 9, No 1, 1-11.

Singarimbun, Masri (1995), *Metode Penelitian Survey*, Yogyakarta : LP3ES.

Sinuraya, Candra (2009), Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial : Petran Kecukupan Anggaran dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Intervening, *Jurnal Akuntansi*, Vol 1, No 1, 17-39.

Soetrisno. 2010. 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. UNDIP. Semarang-Dipublikasikan.

Sugioko, Sofian, (2008), Pengaruh Komitmen dan Kecukupan Anggaran Pada Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dan Kinerja, *Akuntabilitas*, Vol 7, No 2, 182-188.

Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.

Thoha, Miftah. 2008. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Wahyudin, Nor, (2007), Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial, Simposium Nasional Akuntansi X, Makasar 26-28 Juli 2007.

Widiastuti, 2011, Kerjasama Tim dan Partisipasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan, *KINERJA*, Vol 1, 15-28

Yogi. 2008. Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kepuasan Kerja, JRI, dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Swasta di Wilayah Kota Semarang). UNDIP-Dipublikasikan.

Yunita. 2010. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi sebagai variabel Kontijen (Studi Kasus pada UDINUS-Semarang).