

**ANALISIS PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP HUBUNGAN ANTARA
PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DENGAN KINERJA
MANAJERIAL**

**(Studi Kasus pada PT. Sang Hyang Seri Persero Kantor Regional II
Cabang Pati)**



SKRIPSI

**Karya Tulis sebagai salah satu syarat
Untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Manajemen**

Disusun oleh :

WELASATI

NIM : 1M.08.1280

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI

BANK BPD JATENG

SEMARANG

2012

HALAMAN PERSETUJUAN

**ANALISIS PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP HUBUNGAN ANTARA
PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DENGAN KINERJA
MANAJERIAL**

**(Studi Kasus pada PT. Sang Hyang Seri Persero Kantor Regional II
Cabang Pati)**

Disusun Oleh:

WELASATI

NIM: 1M.08.1280

Disetujui untuk dipertahankan dihadapan Tim Penguji Skripsi
STIE Bank BPD Jateng

Semarang, Juli 2012

Pembimbing I

Pembimbing II

Himawan Arif Sutanto, Spd.SE,Msi
NIDN. 0617117602

Drs.H.Koentjoro W,MM
NIDN. 060608430

HALAMAN PENGESAHAN

**ANALISIS PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP HUBUNGAN ANTARA
PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DENGAN KINERJA
MANAJERIAL**

**(Studi Kasus pada PT. Sang Hyang Seri Persero Kantor Regional II
Cabang Pati)**

Disusun Oleh:

WELASATI

NIM: 1M.08.1280

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

TIM PENGUJI

1. Djoko Santoso, SE. MM

NIDN: 0614045201

2. Pandji Anoraga, SE. MM

NIDN: 0610126202

3. Himawan AS, SPd. SE. Msi

NIDN: 0617117602

TANDA TANGAN

Mengesahkan,

Ketua STIE Bank BPD Jateng

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

NIDN. 0607084501

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis tingkat kesesuaian pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan motivasi kerja sebagai variabel moderating. Adanya ketidak konsistenan diantara hasil penelitian terdahulu tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, menjadi motivasi dalam penelitian ini. Sampel penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional II Cabang Pati. Data dikumpulkan dengan metode *survey* dengan menggunakan kuesioner. Dari sampel sebanyak 38 kuesioner yang didistribusikan. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bukti bahwa partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial mempunyai hubungan positif dan signifikan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan variabel moderating komitmen organisasi tidak berpengaruh pada kinerja manajerial. Begitu juga hasil penelitian mengenai interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan variabel moderating motivasi kerja tidak berpengaruh pada kinerja manajerial. Nilai koefisien determinasi dari pengujian regresi adalah sebesar 0,796 berarti variabel bebas penyusunan anggaran, komitmen organisasi, motivasi kerja secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen kinerja manajerial sebesar 79,6% dan 20,4% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, *job relevant information*, dan lain-lain.

Kata kunci: *partisipasi penyusunan anggaran, komitmen oraganisasi, motivasi kerja dan kinerja manajerial.*

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyse the influence of participation in composing budget toward managerial performance directly or through organizational commitment and motivation as moderating variable. The inconsistency situations between results of the prior researchs, about the influence of budget participation on managerial performance become a motivation of this study. The samples of this research are employers PT. Sang Hyang Seri Kantor Regional II Cabang Pati. Questionnaires data is collected using a mail survey method. From sampel 38 questionnaires which distributed. Hypothesis is tested by the use of multiple regression. The result of these study proving that the value of directly influence between budget participation toward managerial performance is positive and significant. These study shows that the interaction between budget participation and ogganizational commitment as an moderating variable is not influence to the manajerial performance. The same result shown in the interaction between the budget participation and motivation as an moderating variable is not influence to the manajerial performance. The coefficient of determination of regression testing is the independent variable of 0,796 means budgeting, organizational commitment, motivation to work jointly affect the dependent variable of managerial performance by 79,6% and 20,4% were influenced by other variables not included in this study such as organizational culture, job satisfaction, job relevant information and others.

Keywords : *budgetary participation, organizational commitment, motivation, and managerial performance.*

SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini adalah saya,

Nama : Welasati
NIM : 1M.08.1280

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi dengan judul **“ANALISIS PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DENGAN KINERJA MANAJERIAL (Studi Kasus pada PT. Sang Hyang Seri Persero Kantor Regional II Cabang Pati)”** telah saya susun dengan sebenar-benarnya dengan memperhatikan kaidah akademik dan menjunjung tinggi hak atas karya ilmiah.

Apabila dikemudian 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, Juli 2012

Welasati

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“ Sesungguhnya setelah kesulitan ada kemudahan “
(QS. Al Insyirah ayat 5)

“Sesungguhnya Allah tidak akan merubah keadaan suatu kaum kecuali mereka berusaha mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri “
(QS. Arra'dad ayat 11)

Persembahan :

Dengan rasa syukur yang mendalam skripsi ini kupersembahkan untuk:

- ❖ Orang tuaku tercinta yang senantiasa mendampingiku disetiap langkahku dengan kasih sayang yang tak terbatas.
- ❖ Adikku tersayang , kakek nenekku dan keluarga kecilku yang senantiasa mendampingiku disetiap langkahku menuju kedewasaan.
- ❖ Sahabat terdekat yang selalu memberi semangat walaupun jauh dan jarang bertemu.
- ❖ Dan semua teman-temanku yang selalu memberi semangat.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur kehadiran Allah SWT karena berkat rahmat dan hidayah-Nya peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“ANALISIS PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DENGAN KINERJA MANAJERIAL (Studi Kasus pada PT. Sang Hyang Seri Persero Kantor Regional II Cabang Pati)”**. Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan program Sarjana (S1) pada Program Sarjana STIE Bank BPD Jateng Semarang. Selama proses penyusunan skripsi ini peneliti mendapatkan bimbingan arahan, bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini peneliti mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. H. Djoko Sudantoko, S.Sos, M.M selaku Ketua STIE Bank BPD Jateng Semarang.
2. Bapak Drs. Hery Prasetya, MM, selaku Ketua Jurusan Manajemen STIE Bank BPD Jateng Semarang.
3. Bapak Himawan Arif Sutanto, Spd. SE, MSi selaku Dosen Pembimbing pertama yang telah meluangkan waktu dan dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan, arahan, dan motivasi yang sangat bermanfaat sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
4. Bapak Drs.H.Koentjoro W,MM selaku Dosen Pembimbing kedua yang juga telah meluangkan waktu dan dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan, arahan, dan motivasi yang sangat bermanfaat sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Para dosen dan segenap staf STIE Bank BPD Jateng Semarang yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan kepada peneliti.

6. Bapak dan Ibu yang selalu menyayangi dan mendoakan peneliti, terimakasih atas pengorbanannya baik material maupun moril hingga peneliti bisa mencapai tingkat pendidikan sarjana.
7. Seluruh sahabat yang selalu memberi semangat satu sama lain. Terimakasih untuk kebaikan kalian semua, semoga selamanya kita menjadi sahabat dan saudara.
8. Sahabat dan teman-teman jurusan manajemen dan akuntansi 2008 atas bantuan dan kerjasamanya.
9. Seluruh keluarga besar STIE Bank BPD Jateng dan semua pihak yang telah membantu dalam proses penyusunan skripsi dan tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu.

Peneliti menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman, oleh karena itu kritik dan saran sangat diharapkan. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat digunakan sebagai tambahan informasi dan wacana bagi semua pihak yang membutuhkan.

Semarang, 23 Juli 2012

Peneliti

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
ABSTRAK BAHASA INDONESIA.....	iv
ABSTRAK BAHASA INGGRIS	v
SURAT PERNYATAAN	vi
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Pembatasan Masalah	9
1.3 Perumusan Masalah.....	10
1.4 Tujuan Penelitian.....	11
1.5 Manfaat Penelitian.....	11
1.6 Kerangka Penelitian	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	15
2.1 Tinjauan Pustaka	15
2.1.1 Pengertian Anggaran dan Penganggaran.....	15
2.1.2 Karakteristik Anggaran yang Baik	16
2.1.3 Tujuan, Kegunaan, Manfaat, dan Kelemahan Anggaran.....	19
2.1.3.1 Tujuan Anggaran	19
2.1.3.2 Kegunaan Anggaran.....	20
2.1.3.3 Manfaat Anggaran	21
2.1.3.4 Kelemahan Anggaran.....	22
2.1.4 Pendekatan Kontijensi	23
2.1.5 Partisipasi Penyusunan Anggaran	25
2.1.6 Komitmen Organisasi	25
2.1.7 Motivasi Kerja	27
2.1.8 Kinerja Manajerial.....	27
2.1.9 Kajian Penelitian Terdahulu dan Hipotesis	28
2.1.9.1 Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial	28
2.1.9.2 Komitmen Organisasi	29

2.1.9.3 Motivasi Kerja	29
2.2 Model Penelitian.....	30
2.3 Penelitian Terdahulu.....	34
BAB III METODE PENELITIAN	35
3.1 Definisi Konsep.....	35
3.1.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran	35
3.1.2 Komitmen Organisasi	35
3.1.3 Motivasi Kerja	35
3.1.4 Kinerja Manajerial	36
3.2 Definisi Operasional	37
3.3 Jenis dan Sumber Data	39
3.3.1 Jenis Data Menurut Sifatnya	39
3.3.2 Jenis Data Menurut Sumber Data	40
3.4 Populasi dan Sampel.....	40
3.4.1 Populasi	40
3.4.2 Sample	41
3.5 Metode Pengumpulan Data	42
3.6 Metode Analisis Data	44
3.6.1 Analisis Statistik Deskriptif.....	44
3.6.2 Analisis Regresi dengan Moderated Regression Analysis (MRA)	44
3.6.3 Uji Kualitas Data	45
3.6.4 Uji Asumsi Klasik	46
3.6.5 Analisis Kelayakan Model.....	48
3.6.6 Uji Statistik F (F-test).....	49
3.6.7 Pengujian Hipotesis	49
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	51
4.1 Gambaran Umum	51
4.1.1 Sejarah PT Sang Hyang Seri (Persero).....	51
4.1.2 Sejarah PT Sang Hyang Seri Kantor Regional II Cabang Pati...	52
4.1.3 Visi, Misi, Motto dan Grand Strategi PT Sang Hyang Seri Persero Kantor Regional II Cabang Pati.....	53
4.1.4 Budaya Perusahaan.....	53
4.1.5 Arti Logo	54
4.1.6 Bidang Usaha.....	55
4.1.6.1 Perbenihan.....	55
4.1.6.2 Sarana Produksi Pertanian	55
4.1.6.3 Hasil Pertanian	56
4.1.6.4 Penelitian dan Pengembangan	56
4.1.6.5 Fasilitas Usaha	57
4.2 Hasil Penelitian	58

4.2.1 Profil Responden	58
4.2.2 Deskripsi Indikator Variabel.....	60
4.2.2.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	60
4.2.2.2 Komitmen Organisasi	61
4.2.2.3 Motivasi Kerja	62
4.2.2.4 Kinerja Manajerial	63
4.2.3 Metode Analisis Data	64
4.2.3.1 Uji Normalitas.....	64
4.2.3.2 Uji Validitas	65
4.2.4 Uji Asumsi Klasik	68
4.2.4.1 Uji Autokorelasi.....	68
4.2.4.2 Uji Multikolonieritas.....	70
4.2.4.3 Uji Heterokedastisitas	70
4.2.5 Analisis Regresi Berganda.....	72
4.2.6 Goodnees of Fit	74
4.2.6.1 Uji F	74
4.2.6.2 Koefisien Determinasi	75
4.2.6.3 Pengujian Hipotesis	75
4.3 Pembahasan	77
4.3.1 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	77
4.3.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Manajerial	79
4.3.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Hubungan Antara Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Manajerial	80
BAB V PENUTUP	82
5.1 Kesimpulan	82
5.2 Keterbatasan Penelitian	83
5.3 Saran	84
5.4 Implikasi Manajerial.....	84
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Anggaran Perencanaan dan Realisasi	8
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel	38
Tabel 3.2 Data Responden	41
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden	58
Tabel 4.2 Pendidikan Terakhir Responden	58
Tabel 4.3 Tingkat Jabatan	59
Tabel 4.4 Lama Menduduki Jabatan	59
Tabel 4.5 Indikator Partisipasi Penyusunan Anggaran	61
Tabel 4.6 Indikator Komitmen Organisasi	62
Tabel 4.7 Indikator Motivasi Kerja	63
Tabel 4.8 Indikator Kinerja Manajerial	64
Tabel 4.9 Uji Normalitas Data	65
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Partisipasi Penyusunan Anggaran	66
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Komitmen Organisasi	67
Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja	67

Tabel 4.13 Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial	68
Tabel 4.14 Uji Autokorelasi	69
Tabel 4.15 Uji Multikolonieritas	70
Tabel 4.16 Uji Glejser.....	71
Tabel 4.17 Analisis Regresi Berganda.....	73
Tabel 4.18 Uji Simultan	74
Tabel 4.19 Uji Determinasi Ganda	75

STIE BPD Jateng

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kerangka Penelitian	14
Gambar 2.1 Model Penelitian	33
Gambar 4.1 Logo PT. Sang Hyang Seri (Persero).....	54
Gambar 4.2 Grafik <i>Scatterplot</i>	72

STIE BPD Jateng

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner

Lampiran 2 Rekapitulasi Kuesioner

Lampiran 3 Output SPSS

Lampiran 4 Surat Permohonan Ijin Kampus

Lampiran 5 Surat Dari Perusahaan

Lampiran 6 Daftar Hadir Karyawan

Lampiran 7 Kartu Bimbingan

STIE BPD Jateng

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perusahaan sebagai suatu unit kesatuan yang terintegrasi, dengan tujuan menghasilkan laba dituntut dapat bersaing dalam lingkungan bisnis. Agar dapat bersaing, perusahaan harus melakukan fungsi-fungsi dalam manajemen, terutama fungsi perencanaan. Perencanaan merupakan tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan pada waktu yang akan datang dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Komponen penting dalam fungsi perencanaan adalah dengan membuat anggaran (Nafarin, 2004:5).

Setiap entitas pencari laba ataupun nirlaba bisa mendapatkan manfaat dari perencanaan dan pengendalian yang diberikan oleh anggaran. Perencanaan dan pengendalian merupakan dua hal yang saling berhubungan. Perencanaan adalah pandangan ke depan untuk melihat tindakan apa yang seharusnya dilakukan agar dapat mewujudkan tujuan-tujuan tertentu. Pengendalian adalah melihat ke belakang, memutuskan apakah yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkannya dengan hasil yang direncanakan sebelumnya (Hansen dan Mowen, 2004:1).

Sebelum anggaran disiapkan, organisasi seharusnya mengembangkan suatu rencana strategis. Rencana strategis mengidentifikasi strategi-strategi untuk aktivitas dan operasi di masa depan, umumnya mencakup setidaknya untuk lima tahun ke depan. Organisasi dapat menerjemahkan strategi umum ke dalam tujuan jangka panjang dan jangka pendek. Tujuan-tujuan ini membentuk dasar anggaran. Hubungan erat antara anggaran dan rencana strategis membantu manajemen untuk memastikan bahwa semua perhatian tidak terfokus pada operasional jangka pendek. Hal ini penting karena anggaran, sebagai rencana satu periode, memiliki sifat untuk jangka pendek (Hansen dan Mowen, 2004:1).

Anggaran adalah suatu rencana kuantitatif dalam bentuk moneter maupun nonmoneter yang digunakan untuk menerjemahkan tujuan dan strategi perusahaan

dalam satuan operasi (Hansen dan Mowen, 2004:354). Oleh karena pentingnya anggaran dalam suatu perusahaan, dibutuhkan penyusunan anggaran yang baik. Anggaran yang disusun hendaknya dapat mengakomodir kepentingan setiap departemen yang terkait dalam pelaksanaannya. Untuk itu perlu partisipasi dalam penyusunan anggaran oleh berbagai pihak dalam organisasi. Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran financial (Mardiasmo, 2002:61).

Proses anggaran diawali dengan penetapan tujuan, target dan kebijakan. Kesamaan persepsi antar berbagai pihak tentang apa yang akan dicapai dan keterkaitan tujuan dengan berbagai program yang akan dilakukan, sangat penting bagi kesuksesan anggaran. Di tahap ini, proses distribusi sumber daya mulai dilakukan. Pencapaian konsensus alokasi sumber daya menjadi pintu pembuka bagi pelaksanaan anggaran. Proses panjang dari penentuan tujuan ke pelaksanaan anggaran seringkali melewati tahap yang melelahkan, sehingga perhatian terhadap tahap penilaian dan evaluasi sering diabaikan. Kondisi inilah yang tampaknya secara praktis sering terjadi (Bastian, 2006:188).

Anggaran sering digunakan untuk menilai kinerja para manajer. Bonus, kenaikan gaji, dan promosi adalah semua hal yang dipengaruhi oleh kemampuan seorang manajer untuk mencapai atau melampaui tujuan yang direncanakan (Hansen dan Mowen, 2004:375). Jadi, perilaku manajer sangat dipengaruhi oleh anggaran. Sistem anggaran memberikan beberapa kelebihan untuk suatu organisasi. Menurut Hansen dan Mowen (2004:1), kelebihan dari sistem anggaran diantaranya anggaran mendorong para manajer untuk mengembangkan arahan umum bagi organisasi, mengantisipasi masalah, dan mengembangkan kebijakan untuk masa depan. Kelebihan lain adalah anggaran dapat memperbaiki pembuatan keputusan. Anggaran juga memberikan standar yang dapat mengendalikan penggunaan berbagai sumber daya organisasi dan memotivasi karyawan. Selain itu, anggaran dapat membantu komunikasi dan koordinasi. Anggaran secara formal mengkomunikasikan rencana organisasi pada tiap pegawai. Jadi, semua pegawai dapat menyadari peranannya dalam pencapaian tujuan tersebut. Oleh karena anggaran untuk berbagai area dan aktivitas organisasi harus bekerja

bersama untuk mencapai tujuan organisasi, maka dibutuhkan adanya koordinasi. Peranan komunikasi dan koordinasi menjadi semakin penting seiring dengan meningkatnya ukuran organisasi.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan keefektifan organisasi melalui peningkatan kinerja manajer (Supomo dan Indriantoro, 1998:55). Partisipasi dalam hal ini adalah pengikutserataan atau pengambil bagian. Partisipasi dalam penyusunan anggaran diharapkan mampu memberikan motivasi bagi manajer dalam melaksanakan tanggungjawabnya. Partisipasi merupakan salah satu teknik manajemen yang efektif karena manajer dapat menerima dan melaksanakan secara penuh tanggungjawab atas anggaran yang telah disusun, sehingga anggaran disusun secara partisipasi menjadi realistis.

Terdapat tiga pendekatan dalam proses penyusunan anggaran (Anthony dan Govindrajana, 2005:86), yaitu *top-down* (pendekatan dari atas ke bawah), *bottom-up* (pendekatan dari bawah ke atas), dan pendekatan partisipasi. Dalam pendekatan *top-down*, proses penyusunan anggaran dimulai dari manajer puncak. Anggaran diturunkan dari manajer puncak kepada bawahannya dan bawahan tersebut dituntut untuk melaksanakan anggaran tanpa ada keterlibatan dalam proses penyusunannya. Kelemahan dari pendekatan ini adalah bawahan menjadi tertekan oleh pekerjaannya dan akan berperilaku tidak semestinya. Keunggulan pendekatan ini yaitu adanya dukungan yang kuat dari manajer puncak dalam pengembangan anggaran dan proses penyusunan menjadi lebih mudah dikendalikan oleh manajer puncak.

Dalam pendekatan *bottom-up*, anggaran disusun sepenuhnya oleh bawahan dan disahkan oleh manajer puncak sebagai anggaran perusahaan. Hal yang menonjol dari pendekatan ini adalah adanya negosiasi usulan anggaran antara penyusun anggaran dengan komite anggaran. Tujuan negosiasi adalah menyatukan dua kepentingan yang berbeda. Di satu pihak, manajer puncak menginginkan anggaran yang ketat untuk menjamin perusahaan memperoleh laba yang maksimal. Di lain pihak, manajer pusat pertanggungjawaban (manajer operasi) ingin agar anggaran yang disetujui mendapat kelonggaran yang cukup

dan adanya tanggapan atas masalah-masalah tak terduga atau perubahan kegiatan. Kelemahan dari pendekatan ini adalah dengan partisipasi yang terlalu luas sering menimbulkan konflik dan memakan waktu yang panjang dalam proses penyusunan anggaran. Sedangkan keunggulan pendekatan ini terletak pada mekanisme negosiasi yang ada antara penyusun anggaran dan komite anggaran.

Pendekatan yang paling banyak dianut adalah gabungan pendekatan *top-down* dan *bottom-up* atau pendekatan partisipasi. Dalam pendekatan ini anggaran disusun oleh setiap manajer pusat pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan dengan berpedoman pada tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, kelemahan dari kedua pendekatan terdahulu dapat dikurangi sampai sekecil-kecilnya sehingga bawahan merasakan bahwa dirinya diperhitungkan dan efektivitas pelaksanaan anggaran dapat terjamin. Partisipasi dalam penyusunan anggaran melibatkan semua tingkat manajemen untuk mengembangkan rencana anggaran. Partisipasi dari bawahan dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja karena dengan adanya komunikasi antara atasan dan bawahan dapat memungkinkan bawahan untuk memilih. Tindakan memilih tersebut dapat membangun komitmen sebagai tanggung jawab atas apa yang telah dipilih dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja (Brownell, 2004:619).

Anggaran yang disusun berdasarkan pendekatan partisipatif tersebut salah satu alat bagi top manajemen untuk menilai kinerja seluruh bawahan terlebih khusus para manajer diberbagai level di setiap departemen yang ada dalam perusahaan, dan sekaligus juga sangat penting dalam meningkatkan motivasi kerja dari setiap elemen perusahaan. Singkatnya, anggaran tersebut berfungsi sebagai alat pendorong yang dapat membangkitkan motivasi para manajer dalam mencapai tujuan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya dan tujuan perusahaan secara keseluruhan (Halim dan Supomo, 2005:168).

Penelitian ini dilakukan mendasarkan research GAP dari beberapa peneliti terdahulu tentang variabel partisipasi kinerja manajerial, partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan motivasi kerja adalah sebagai berikut :

1. Penelitian Sardjito dan Muthaher (2008) menyimpulkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, sedangkan penelitian Nazaruddin dan Setyawan (2011) menyatakan hubungan yang tidak signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.
2. Penelitian Sardjito dan Muthaher (2008) menyimpulkan bahwa pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah positif dan signifikan, sedangkan penelitian Nazaruddin dan Setyawan (2011) partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi.
3. Penelitian Adrianto (2008) menyimpulkan bahwa ada interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja dengan kinerja manajerial signifikan, sedangkan Nazaruddin dan Setyawan (2011) partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel moderasi.

Berdasarkan pada perbedaan hasil penelitian tersebut, maka penelitian yang di dilakukan menggunakan variabel partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel bebas. Komitmen organisasi dan motivasi kerja sebagai variabel moderasi dan kinerja manajerial sebagai variabel terikat. Indikator dari kinerja manajerial adalah dengan melihat seberapa jauh partisipasi individu dalam penyusunan anggaran, diharapkan dengan komitmen organisasi dan motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja manajerial. Partisipasi yang dipelihara dengan baik oleh manajemen dapat mempengaruhi kinerja manajerial sebagai kekuatan perusahaan (Nafarin, 2004:6).

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 1997:241). Dari definisi di atas maka dapat disimpulkan kinerja adalah suatu upaya dalam melaksanakan tugas, sehingga sasaran yang diinginkan dapat tercapai berdasarkan atas kemampuan yang dimiliki karyawan atas masalah yang dihadapi pada saat

melaksanakan pekerjaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi.

Partisipasi penyusunan anggaran adalah suatu proses kerjasama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan individu yang berpengaruh pada pembuatan keputusan di masa yang akan datang (Hansen dan Mowen, 2004:88). Para individu turut terlibat dan memiliki pengaruh dalam penentuan target anggaran dalam penyusunan anggaran secara partisipatif. Kinerja individu akan dievaluasi dan dihargai berdasarkan pencapaian target anggaran yang telah ditetapkan. Semakin tinggi partisipasi individu dalam penyusunan anggaran maka kinerja manajerial suatu perusahaan akan meningkat. Sebaliknya apabila partisipasi individu dalam penyusunan anggaran rendah maka kinerja suatu perusahaan juga akan menurun.

Komitmen organisasi merupakan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi dengan mengerahkan segala upaya atas nama organisasinya dengan suatu keyakinan penerimaan nilai dan tujuan dari organisasi dan menurut Supriyono (2005) komitmen tersebut merupakan sifat dari komitmen afektif. Diharapkan partisipasi penyusunan anggaran diharapkan individu mempunyai komitmen organisasi yang tinggi sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial, sedangkan individu yang mempunyai komitmen organisasi rendah menggunakan pengaruhnya dalam anggaran untuk kepentingan pribadinya.

Motivasi kerja adalah dorongan, keinginan, sehingga ia melakukan sesuatu kegiatan atau pekerjaan dengan memberikan yang terbaik dari dirinya baik waktu maupun tenaga demi tercapainya tujuan yang diinginkan (Anoraga dan Suyati, 1995:86). Maka bagi seorang pimpinan perusahaan di dalam memberikan motivasi kepada bawahannya, pertama-tama harus mengetahui pengaruh-pengaruh mana yang dapat mendorong orang-orang yang dipimpinya agar mau bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, atau dengan kata lain seorang pemimpin harus mengetahui seluk beluk motif, karena hal ini bersangkutan erat dengan tingkah laku para bawahannya yang harus dibina kearah tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan (Anoraga dan Suyati, 1995:86).

Disamping itu anggaran menjadi alat untuk memotivasi kinerja anggota organisasi (Windayani, 2008), alat koordinasi dan komunikasi antara atasan dengan bawahan (Adrianto, 2008). Dengan dimilikinya motivasi yang cukup tinggi diharapkan individu mempunyai keseriusan yang cukup tinggi ketika berpartisipasi dalam menentukan target anggaran.

Penelitian yang dilakukan oleh Sardjito dan Muthaher (2008) dengan judul “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating” menyimpulkan bahwa pengaruh organisasi terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial adalah positif signifikan. Komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial adalah positif dan signifikan. Dengan nilai R^2 sebesar 79,89%.

Nazaruddin dan Setyawan (2011) dengan judul “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dengan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Motivasi, Desentralisasi, dan Job Relevant Information sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris pada Pemerintah Daerah Kabupaten Kulon Progo)” .Variabel moderasi yang digunakan adalah budaya organisasi, komitmen organisasi, motivasi, desentralisasi dan *job relevant information*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sedangkan budaya organisasi berpengaruh sebagai variabel moderasi terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja. Tetapi komitmen organisasi, motivasi, desentralisasi dan *job relevant information* tidak memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, dengan nilai R^2 sebesar 33,45%.

Penelitian Adrianto (2008) dengan judul “Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Kepuasan Kerja, JIR dan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Rumah Sakit Swasta di Wilayah Kota Semarang)”. Partisipasi penyusunan anggaran

berpengaruh positif dan signifikan dengan kinerja manajerial. Sedangkan kepuasan kerja, JIR dan motivasi kerja berpengaruh sebagai variabel moderasi antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, dengan nilai R^2 sebesar 80,10%.

Perusahaan yang menjadi obyek penelitian adalah perusahaan BUMN yang bergerak dalam bidang pertanian yaitu PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional II Cabang Pati. Proses penyusunan anggaran PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional II Cabang Pati dilakukan dengan pendekatan partisipatif dimana semua karyawan terlibat dalam penyusunan anggaran tersebut. Keterlibatan karyawan tentu menimbulkan motivasi kerja yang baik untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Anggaran perencanaan dan realisasi anggaran perusahaan PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional II Cabang Pati tahun 2007-2011 adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1
Anggaran Perencanaan dan Realisasi PT.Sang Hyang Seri Kantor
Regional II Cabang Pati tahun 2007-2011
Dalam Rupiah

Tahun	Anggaran Perencanaan	Realisasi	Deviasi	Prosentase (%)
2007	Rp. 11.694.912.500	Rp. 9.318.235.800	Rp. 2.376.676.700	18%
2008	Rp. 12.118.400.250	Rp. 9.718.869.450	Rp. 2.399.530.800	18%
2009	Rp. 12.644.752.750	Rp. 10.268.650.350	Rp. 2.376.102.400	18%
2010	Rp. 13.116.288.500	Rp. 10.295.156.250	Rp. 2.821.132.250	20%
2011	Rp. 13.176.457.000	Rp. 11.161.566.500	Rp. 2.014.890.500	18%

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dijelaskan bahwa anggaran perencanaan perusahaan setiap tahun meningkat, sedangkan realisasi anggaran perusahaan setiap tahunnya juga meningkat. Di mana pada tahun 2007 terjadi penyimpangan sebesar 18%, tahun 2008 terjadi penyimpangan sebesar 18%, tahun 2009 terjadi penyimpangan sebesar 18%, tahun 2010 terjadi penyimpangan sebesar 20%, sedangkan tahun 2011 terjadi penyimpangan sebesar 18%. Berdasarkan kondisi tersebut, maka penyimpangan relatif stabil dari tahun ke tahun.

Anggaran harus realistis, jika anggaran perencanaan lebih besar dari realisasi anggaran yang terjadi maka dari perbandingan tersebut perlu diadakan perbaikan (Nafarin, 2004:21), sehingga anggaran tidak menyimpang dan tidak hanya sebagai angan-angan saja. Sedangkan, jika anggaran perencanaan terlalu tinggi dari realisasi anggaran maka dapat diindikasikan bahwa anggaran tersebut terjadi penyimpangan. Perencanaan anggaran dan realisasi anggaran perusahaan meningkat setiap tahunnya. Peningkatan perencanaan diimbangi dengan peningkatan realisasi yang terjadi pada perusahaan. Peningkatan anggaran terjadi karena adanya peningkatan produksi setiap tahun. Berdasarkan perbedaan hasil penelitian dari komitmen organisasi dan motivasi kerja sebagai variabel moderating dalam partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, maka judul penelitian ini adalah: **“ANALISIS PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DENGAN KINERJA MANAJERIAL” (Studi Kasus Pada PT.Sang Hyang Seri Persero Kantor Regional II Cabang Pati).**

1.2. Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah adalah pernyataan yang tepat dan ringkasan mengenai pertanyaan atau persoalan yang diselidiki (Sekaran, 2006:242). Agar tidak terjadi pembahasan masalah yang terlalu meluas dan agar terwujud penelitian yang lebih terfokus maka penulis mengadakan pembatasan masalah sebagai berikut :

1. Variabel Dependen : kinerja manajerial.
2. Variabel Independen : partisipasi penyusunan anggaran.
3. Variabel moderasi: komitmen organisasi dan motivasi kerja.
4. Obyek penelitian karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional II Cabang Pati yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.
5. Periode penelitian tahun 2012.

1.3. Perumusan Masalah

Perumusan masalah adalah rumusan fenomena yang akan akan dijawab dalam penelitian menunjukkan gambaran yang akan dicapai dan arah analisis yang akan dilakukan dalam proses penulisan karya tulis ilmiah (Subiyanto, 2000:34).

Penelitian ini dilakukan berdasarkan research GAP dari beberapa peneliti terdahulu adalah sebagai berikut :

1. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi?
3. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi?

Berdasarkan pada perbedaan hasil penelitian tersebut, maka penelitian yang di dilakukan menggunakan variabel partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel bebas dan kinerja manajerial sebagai variabel terikat sedangkan komitmen organisasi dan motivasi kerja sebagai variabel moderasi. Fenomena yang terjadi adalah anggaran perencanaan tahun 2007 lebih besar dibandingkan dengan realisasi anggarannya yaitu adanya penyimpangan sebesar 18%. Sedangkan, anggaran perencanaan tahun 2008 lebih besar dibandingkan dengan realisasi anggarannya yaitu adanya penyimpangan sebesar 18%. Sedangkan, anggaran perencanaan tahun 2009 lebih besar dibandingkan dengan realisasi anggarannya yaitu adanya penyimpangan sebesar 18%. Sedangkan, anggaran perencanaan tahun 2010 lebih besar dibandingkan dengan realisasi anggarannya yaitu adanya penyimpangan sebesar 20%. Sedangkan, anggaran perencanaan tahun 2010 lebih besar dibandingkan dengan realisasi anggarannya yaitu adanya penyimpangan sebesar 18%. Berdasarkan kondisi tersebut maka perumusan

masalah seberapa besar partisipasi individu dalam proses penyusunan anggaran sehingga dapat mempengaruhi kinerja manajerial.

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

1. Apakah partisipasi penyusunan anggaran mempengaruhi kinerja manajerial?
2. Apakah komitmen organisasi mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial?
3. Apakah motivasi kerja mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada permasalahan yang ada, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk menganalisis tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi terhadap peningkatan kinerja manajerial.
3. Untuk menganalisis tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja manajerial.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.5.1. Manfaat Teoritis:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dalam pengembangan ilmu pengetahuan ekonomi khususnya pada kajian manajemen keuangan.

2. Untuk memperkuat penelitian-penelitian sebelumnya yang menguji hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.
3. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi suatu bukti empiris tentang hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi dan motivasi kerja (sebagai variabel moderating) serta pengaruhnya terhadap kinerja manajerial.
4. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi informasi penting bagi penelitian akuntansi perilaku selanjutnya untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung.

1.5.2. Manfaat Praktis:

1.5.2.1. Bagi STIE Bank BPD Jateng:

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat khususnya bagi civitas akademika STIE Bank BPD Jateng dalam mewujudkan visi STIE Bank BPD Jateng menjadi lembaga pendidikan tinggi ekonomi yang terdepan dan unggul dalam pengembangan ilmu penelitian dan teknologi guna menuju pendidikan dan pengajaran yang bermutu ditopang oleh riset, sehingga terjadi sistem pembelanjaraan yang seimbang antara teori dan praktek. Lulusan STIE Bank BPD Jateng akan memiliki wawasan ilmu pengetahuan yang secara komprehensif, yang mampu memberikan kontribusi nyata dalam bidang keahliannya bagi pembangunan, serta menjadi manusia riset yang mengabdikan kepakarannya bagi pembangunan.

1.5.2.2. Bagi obyek penelitian:

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai pertimbangan dan wacana dalam partisipasi penyusunan anggaran perusahaan, sehingga tujuan dari perusahaan dapat tercapai. Anggaran dan realisasi dari perencanaan tersebut sesuai yang diinginkan perusahaan. Selain itu perusahaan juga dapat mengkaji tentang bagaimana komitmen organisasi dan motivasi kerja para karyawannya agar kinerja karyawan menjadi baik.

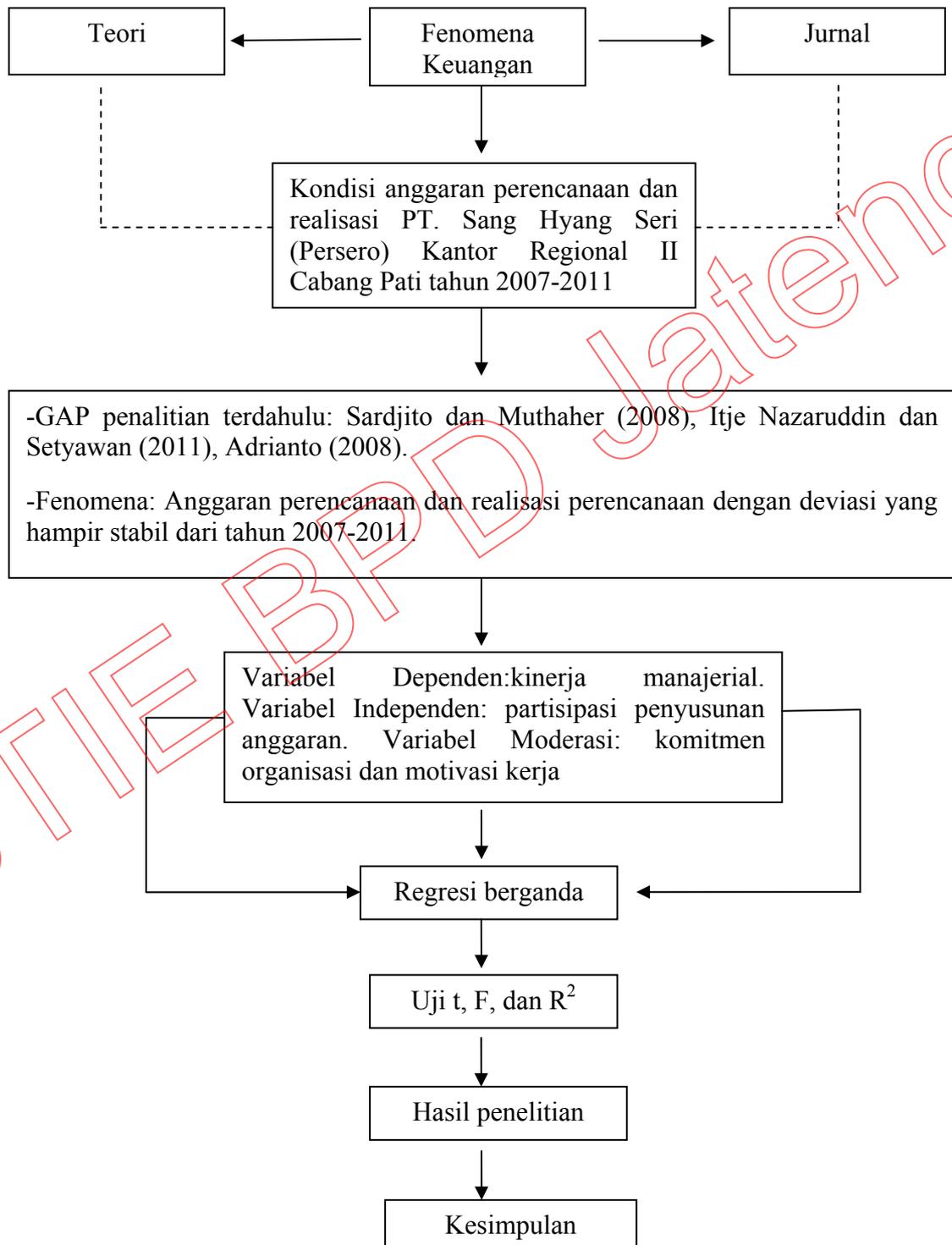
1.5.2.3. Bagi peneliti:

Penelitian yang dilakukan dapat menambah pengetahuan dan wawasan bagi peneliti mengenai partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja dengan variabel moderating komitmen organisasi dan motivasi kerja.

STIE BPD Jateng

1.6. Kerangka Penelitian

Gambar 1.1
Kerangka Penelitian



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Pustaka

Berisi tentang penjabaran konsep dari variabel–variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini. Konsep tersebut diperoleh melalui sumber buku, jurnal ilmiah, maupun situs internet yang berhubungan dengan penelitian. Pada bab ini akan dibahas mengenai variabel partisipasi penyusunan anggaran, kinerja manajerial, variabel moderating: komitmen organisasi dan motivasi kerja, serta hasil penelitian terdahulu mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

2.1.1. Pengertian Anggaran dan Penganggaran

Anggaran dalam pengertian umum adalah suatu rencana yang disajikan secara kuantitatif, Menurut (Nafarin, 2004:4) anggaran adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu. Sedangkan (Munandar ,2001:9) memberikan definisi tentang anggaran yaitu suatu rencana yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.

Pada umumnya definisi anggaran memiliki empat unsur yaitu:

1. Rencana: Anggaran merupakan rencana yang telah disusun untuk memberikan arah bagi perusahaan di masa yang akan datang.
2. Mencakup seluruh kegiatan perusahaan yaitu semua kegiatan yang akan dilakukan oleh seluruh bagian yang ada dalam perusahaan. Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja sehingga harus mencakup seluruh kegiatan perusahaan.
3. Satuan moneter. Anggaran dinyatakan dalam unit moneter yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam. Satuan

moneter berguna untuk menyeragamkan semua kegiatan perusahaan yang beraneka ragam sehingga mudah untuk diperbandingkan dan dianalisa.

4. Jangka waktu tertentu. Anggaran disusun untuk jangka waktu tertentu yang akan datang sehingga memuat taksiran-taksiran tentang segala sesuatu yang akan terjadi dan akan dilakukan dimasa mendatang.

Pada dasarnya, anggaran (*budget*) berbeda dengan penganggaran (*budgeting*). Menurut (Munandar,2001:9) penganggaran adalah proses kegiatan yang menghasilkan anggaran tersebut sebagai hasil kerja (output) serta proses kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi anggaran. Sedangkan (Nafarin, 2004:10) memberikan definisi penganggaran sebagai proses penyusunan anggaran yang dibuat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam memperoleh laba. Dari berbagai sudut pandang yang dikemukakan di atas, sebenarnya peran anggaran selain sebagai alat perencanaan, anggaran juga merupakan alat bagi manajer untuk mengendalikan, mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, mengevaluasi kinerja, dan memotivasi bawahannya. Untuk itu pentingnya anggaran dalam suatu organisasi akan terlihat dari peran dan tujuan anggaran.

2.1.2. Karakteristik Anggaran Yang Baik

Suatu anggaran mempunyai karakteristik yang baik beberapa aspek yang berbeda dibandingkan dengan ramalan. Anggaran merupakan rencana manajemen yang mendasarkan asumsi bahwa langkah-langkah positif akan diambil oleh penyusun anggaran agar realisasi anggaran sesuai dengan rencana yang telah disusun. Di lain pihak ramalan hanya merupakan prediksi mengenai apa yang akan terjadi tanpa membawa implikasi pada peramal bahwa dia akan berusaha akan mempengaruhi realisasi. Jika dibandingkan dengan karakteristik anggaran dan ramalan mempunyai karakteristik yang berbeda (Anthony dan Govindarajan, 2003:3).

Karakteristik anggaran :

1. Anggaran memperkirakan keuntungan yang potensial dari unit perusahaan.
2. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah non-moneter (contoh unit yang terjual atau produksi).
3. Biasanya meliputi waktu selama satu tahun.
4. Merupakan perjanjian manajemen, bahwa manajer setuju untuk bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan dari anggaran.
5. Usulan anggaran diperiksa dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pembuat anggaran.
6. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.
7. Secara berkala kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran dan perbedaannya dianalisis dan dijelaskan.

Sedangkan karakteristik ramalan :

1. Peramalan dapat atau tidak dinyatakan dalam istilah moneter.
2. Dapat dilakukan setiap waktu.
3. Peramal tidak menerima tanggung jawab akan hasil dari ramalannya.
4. Peramalan biasanya tidak disetujui oleh kekuasaan yang lebih tinggi.
5. Peramalan diperbaharui secepatnya informasi baru menunjukkan adanya perubahan kondisi.
6. Berbagai varian dalam peramalan tidak dianalisis secara formal ataupun berkala.

Anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut (Mulyadi, 2001:490):

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.

3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
4. Usulan anggaran di *review* dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
5. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah dibawah kondisi tertentu.
6. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

Prakiraan memiliki karakteristik sebagai berikut (Mulyadi, 2001:491):

1. Prakiraan dapat dinyatakan dalam satuan keuangan atau dalam satuan selain keuangan.
2. Prakiraan dapat mencakup berbagai macam jangka waktu.
3. Penyusun prakiraan tidak bertanggung jawab untuk mencapai hasil yang diprakirakan.
4. Prakiraan tidak memerlukan persetujuan dari pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi.
5. Prakiraan akan selalu dimutakhirkan (*update*) jika informasi baru menunjukkan perubahan kondisi.
6. Penyimpangan dari yang diprakirakan tidak dianalisis secara formal atau secara berkala. Penyusun prakiraan melakukan analisis terhadap penyimpangan hasil prakiraan dengan apa yang diprakirakan, namun tujuan analisis ini adalah untuk memperbaiki kemampuannya dalam melakukan prakiraan.

Dapat disimpulkan bahwa perbedaan karakteristik antara anggaran dengan ramalan, anggaran adalah rencana manajemen, dengan asumsi implisit bahwa langkah positif akan diambil oleh pembuat anggaran, manajer yang mempersiapkan anggaran untuk membuat kegiatan nyata berkaitan dengan rencana. Sedangkan peramalan hanya sebuah prediksi akan apa yang sangat

mungkin terjadi, tidak membawa implikasi bahwa peramalan akan berupaya sedemikian rupa agar ramalannya akan terealisasi.

2.1.3. Tujuan, Kegunaan, Manfaat, dan Kelemahan Anggaran

2.1.3.1. Tujuan Anggaran

Perencanaan anggaran merupakan salah satu bagian saja dari rencana-rencana perusahaan, karena perencanaan ini mencakup seluruh aktivitas perusahaan baik itu pemerintah maupun swasta. Oleh karena itu, anggaran mempunyai tujuan yang secara garis besar untuk mengatur aktivitas yang akan dilakukan oleh perusahaan. Tujuan anggaran menurut Nafarin (2004:14) adalah sebagai berikut:

1. Untuk digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber penggunaan dana.
2. Untuk mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
3. Untuk merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis penggunaan dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
4. Untuk merasionalkan sumber dan penggunaan dana, agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
5. Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun dengan anggaran yang lebih jelas dan nyata terlihat.
6. Untuk menampung dan menganalisis serta memutuskan sekumpulan yang berkaitan dengan keuangan.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan dari anggaran adalah sebagai landasan yuridis formal dalam memilih, membatasi dan menggunakan dana serta untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun sebelumnya dengan anggaran yang lebih nyata, sehingga mudah dianalisis dan mudah dalam mengambil keputusan.

2.1.3.2. Kegunaan Anggaran

Kegunaan anggaran pada suatu perusahaan merupakan alat untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan, fungsi perencanaan, koordinasi, pengawasan dan juga sebagai pedoman kerja dalam menjalankan perusahaan untuk tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Munandar (2001:10) memberikan pengertian mengenai kegunaan anggaran sebagai berikut:

1. Sebagai pedoman kerja

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun sistematis dan dinyatakan dalam unit moneter. Lazimnya penyusunan anggaran berdasarkan pengalaman masa lalu dan taksir-taksiran pada masa yang akan datang, maka ini dapat menjadi pedoman kerja bagi setiap bagian dalam perusahaan untuk menjalankan kegiatannya.

2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja

Koordinasi menuntut adanya keselarasan tindakan bekerja dari setiap individu atau bagian dalam perusahaan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa untuk menciptakan adanya koordinasi diperlukan perencanaan yang baik, yang dapat menunjukkan keselarasan rencana antara satu bagian dengan bagian lainnya. Anggaran yang berfungsi sebagai perencanaan harus dapat menyesuaikan rencana yang dibuat untuk berbagai bagian dalam perusahaan, sehingga rencana kegiatan yang satu akan selaras dengan lainnya. Untuk itu anggaran dapat dipakai sebagai alat koordinasi untuk seluruh bagian yang ada dalam perusahaan, karena semua kegiatan yang saling berkaitan antara satu bagian dengan bagian lainnya sudah diatur dengan baik.

3. Sebagai alat pengawasan kerja

Anggaran merupakan salah satu cara mengadakan pengawasan dalam perusahaan. Pengawasan itu merupakan usaha-usaha yang ditempuh agar rencana yang telah disusun sebelumnya dapat dicapai. Anggaran berfungsi pula sebagai tolak ukur, sebagai alat pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nantinya. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang

didalam anggaran dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja ataukah kurang sukses bekerja. Dengan demikian pengawasan adalah mengevaluasi prestasi kerja dan tindakan perbaikan. Aspek pengawasan yaitu dengan membandingkan antara prestasi dengan yang dianggarkan, apakah dapat ditemukan efisiensi atau apakah para manajer pelaksana telah bekerja dengan baik dalam mengelola perusahaan. Tujuan pengawasan itu bukanlah mencari kesalahan akan tetapi mencegah dan memperbaiki kesalahan. Sering terjadi fungsi pengawasan itu disalah artikan yaitu mencari kesalahan orang lain atau sebagai alat menjatuhkan hukuman atas suatu kesalahan yang dibuat pada hal tujuan pengawasan itu untuk menjamin tercapainya tujuan-tujuan dan rencana perusahaan.

2.1.3.3. Manfaat Anggaran

Dalam suatu proses kegiatan (aktivitas) yang dilakukan perusahaan, anggaran memiliki berbagai manfaat yang dapat dirasakan baik secara langsung maupun tidak langsung oleh perusahaan tersebut. Menurut Nafarin (2004:12) mendefinisikan manfaat anggaran sebagai berikut :

1. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
2. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
3. Dapat memotivasi pegawai
4. Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada pegawai.
5. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
6. Sumber daya, seperti : tenaga kerja, peralatan, dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
7. Alat pendidikan bagi para manajer.

Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan penyusunan anggaran secara cermat dan baik akan mendatangkan manfaat bagi perusahaan. Salah satu manfaat itu adalah sebagai alat pengawasan kerja suatu perusahaan

yang mengendalikan setiap kegiatan yang terjadi agar tidak terjadi kelebihan atau kekurangan dana.

2.1.3.4. Kelemahan Anggaran

Anggaran yang baik dan sempurna tidak akan menjamin bahwa pelaksanaan serta realisasinya nanti juga akan baik serta sempurna, tanpa dikelola oleh tangan-tangan manajemen (manajer) yang trampil dan berbakat. Disamping itu, anggaran sebagai suatu alat masih juga mengandung beberapa kelemahan-kelemahan. Menurut Siregar (2003:5) kelemahan-kelemahan anggaran antara lain:

1. Anggaran disusun berdasarkan taksiran-taksiran (*forecasting*). Betapapun cermatnya taksiran tersebut dibuat namun amatlah sulit untuk mendapatkan taksiran yang benar-benar akurat dan kemudian sama sekali tidak berbeda dengan kenyataannya nanti.
2. Taksiran-taksiran dalam anggaran disusun dengan mempertimbangkan berbagai data, informasi dan faktor-faktor baik yang baik *controlable* maupun yang *uncontrolable*. Dengan demikian, jika nantinya terjadi perubahan-perubahan terhadap data informasi serta faktor-faktor tersebut akan merubah pula ketetapan taksiran-taksiran yang telah disusun tersebut.
3. Berhasil atau tidaknya pelaksanaan (realisasi) anggaran sangat tergantung pada manusia-manusia pelaksananya. Anggaran yang baik tidak akan bisa direalisasikan bilamana para pelaksananya tidak mempunyai ketrampilan serta kecakapan yang memadai.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan, nampaklah bahwa anggaran sebagai suatu alat, penggunaannya, modifikasinya serta pelaksanaannya sangat tergantung pada manusia-manusianya. Oleh sebab itulah maka kehadiran manajemen (manajer) mutlak diperlukan bagi perusahaan. Begitu pula halnya dengan perusahaan, perusahaan yang cenderung memandang kedepan, akan selalu memikirkan apa yang mungkin dilakukannya pada masa yang akan datang.

Sehingga dalam pelaksanaannya, perusahaan-perusahaan ini tinggal berpegangan pada semua rencana yang telah disusun sebelumnya.

2.1.4. Pendekatan Kontijensi

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 (Riyanto, 2007). Dalam penelitian ini faktor kontijensi digunakan untuk mengevaluasi keefektifan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Faktor kontijensi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu komitmen organisasi dan motivasi kerja. Faktor-faktor tersebut akan bertindak sebagai *variable intervening* dalam hubungannya dengan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Dalam kontijensi terdapat variabel yang dapat berperan sebagai *factor moderating* atau *faktor intervening* yang dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Hasil penelitian Sardjito (2008), Goestin (2005), Adrianto (2008) menemukan hubungan positif signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Sedangkan Sumarno (2005), Nazaruddin dan Setyawan (2011), Sardjito dan Muthaher (2008) menunjukkan partisipasi penyusunan anggaran tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial. Suryandari (2005) menyarankan untuk menyelesaikan pertentangan dari berbagai hasil penelitian terdahulu, dapat digunakan pendekatan kontinjensi. Pendekatan kontinjensi memungkinkan variabel-variabel lain menjadi variabel *moderating* (faktor yang mempengaruhi hubungan antara dua variabel) atau *intervening* (faktor yang dipengaruhi oleh suatu variabel dan mempengaruhi variabel lainnya) yang mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Berdasarkan hasil temuan-temuan ini mengindikasikan bahwa

efektifitas partisipasi penyusunan anggaran memang dipengaruhi oleh faktor-faktor kondisional organisasi.

Penelitian Sumarno (2005) menemukan bukti bahwa variabel kecukupan anggaran dan komitmen organisasi merupakan variabel *intervening* dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Faktor kontinjensi lain yang pernah diteliti oleh Searfoss dan Monczka dalam Wirjono dan Raharjo (2007) adalah karakteristik personalitas manajer yaitu kebutuhan akan independensi dan otoritas. Searfoss dan Monczka (1973) membuktikan bahwa kebutuhan akan independensi dan otoritas tidak memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi mencapai anggaran.

Ghozali dalam Wirjono dan Raharjo (2007) menjelaskan bahwa faktor moderating yaitu faktor atau variabel yang mempengaruhi hubungan antara dua variabel. Sedangkan faktor *intervening* adalah faktor atau variabel yang dipengaruhi oleh suatu variabel dan mempengaruhi variabel lainnya. Govindarajan dalam Wirjono dan Raharjo (2007) menyarankan untuk menyelesaikan pertentangan dari berbagai hasil penelitianterdahulu, dapat digunakan pendekatan kontinjensi. Pendekatan kontinjensi memungkinkan variabel-variabel lain menjadi variabel *moderating* (faktor yang mempengaruhi hubungan antara dua variabel) atau *intervening* (faktor yang dipengaruhi oleh suatu variabel dan mempengaruhi variabel lainnya) yang mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Supomo dalam Wirjono dan Raharjo (2007) menguji pengaruh variabel *moderating* yaitu struktur dan budaya organisasi terhadap efektifitas partisipasi penyusunan anggaran dalam peningkatan kinerja manajerial.

Penelitian Poerwati dalam Nazaruddin dan Setyawan (2011) membuktikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial. Sedangkan variabel budaya organisasi yang berorientasi pada orang memiliki pengaruh *moderating* terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Variabel motivasi

terbukti tidak mempunyai pengaruh *moderating* terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Riyanto dalam Suhartono dan Solichin (2007) mengatakan perlunya penelitian mengenai pendekatan kontijensi. Penelitian tersebut untuk menguji faktor kontekstual yang mempengaruhi hubungan antara sistem pengendalian dengan kinerja. Faktor kontekstual yang mempengaruhi keefektifan sistem pengendalian, pada umumnya, di luar domain akuntansi sehingga menyangkut multidisiplin. Contoh faktor kontekstual tersebut adalah motivasi, komitmen, struktur organisasi, ketidakpastian lingkungan dan strategi.

2.1.5. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya (Brownell, 2004:13). Dengan kata lain dalam penyusunan anggaran para manajer tidak hanya melaksanakan anggaran yang telah ditentukan atasan, namun juga perlu berperan aktif dalam penyusunannya. Partisipasi pada dasarnya tanggap terhadap sejumlah motivator dasar. Partisipasi merupakan sarana untuk mengetahui keberhasilan seseorang. Partisipasi juga menimbulkan perasaan mencapai sesuatu dalam diri orang-orang. Dengan adanya partisipasi tidak berarti para manajer melepas tanggung jawabnya. Meskipun mendorong adanya keikutsertaan bawahan dalam hal-hal dimana mereka dapat membantu dan pada saat yang sama menghendaki keputusan dari mereka, maka para manajer harus mengambil keputusan itu sendiri. Bawahan yang terbaikpun tidak mempunyai kekuasaan dan hanya sedikit bawahan yang menghormati atasan yang tidak dapat menjadi motivator yang baik.

2.1.6. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri (Coryanata, 2004:619). Bagi individu dengan komitmen organisasi yang

tinggi, pencapaian tujuan organisasi merupakan hal yang diprioritaskan. Individu dengan komitmen organisasi yang kuat dalam dirinya akan berusaha keras untuk mencapai tujuan organisasi serta berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Sebaliknya, individu dengan komitmen organisasi yang rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi dan cenderung berusaha memenuhi kepentingan pribadinya. Untuk dapat menumbuhkan komitmen organisasi, maka ada tiga aspek utama yang perlu diperhatikan, yaitu : identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas. Dari ketiga aspek tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

Pertama, identifikasi yang terwujud dalam bentuk kepercayaan karyawan terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan organisasi para pegawai ataupun dengan kata lain organisasi memasukkan pola kebutuhan dan keinginan pegawai dalam tujuan organisasi. Hal ini akan membuahkan suasana saling mendukung diantara karyawan dengan organisasi. Suasana tersebut akan membawa karyawan dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena karyawan menerima tujuan organisasi yang dipercaya telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka.

Kedua, keterlibatan atau partisipasi pegawai dalam aktivitas-aktivitas kerja menyebabkan mereka akan maudan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama rekan kerja. Salah satu cara untuk memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan dalam pengambilan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada para karyawan bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama.

Ketiga, loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organusasi. Jika perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan suatu apapun. Kesediaan karyawan untuk mempertahankan diri bekerja dalam orgnaisasi adalah hal penting dalam menunjang komitmen karyawan terhadap organisasi dimana

mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi.

2.1.7. Motivasi Kerja

Motivasi merupakan bagian integral dari kegiatan organisasi atau perusahaan di dalam proses pembinaan, pengembangan dan pengarahan tenaga kerja manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan (Anoraga dan Suyati, 1995:85). Manusia dipandang sebagai dinamisor dalam suatu organisasi adalah makhluk sosial yang mempunyai daya cipta, karsa, dan rasa baik yang positif maupun yang negatif, di samping mempunyai naluri (perasaan, kehendak, emosi dan lain-lainnya). Pada garis besarnya motivasi yang diberikan dapat dibagi menjadi dua yaitu motivasi positif dan motivasi negatif.

Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah. Sedangkan motivasi negatif adalah proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan, tetapi teknik dasar yang digunakan adalah lewat kekuatan yang membuat ketakutan. Melahirkan motivasi kerja hanya dapat dicapai dengan kesadaran bersama, serta pentingnya peran sang motivator dalam memainkan perannya sebagai pemimpin yang mampu menunjukkan arah yang benar sehingga dapat membantu dan membimbing perkembangan kelompok ke tahap kedewasaan atau kemandirian dan tanggung jawab.

2.1.8. Kinerja Manajerial

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Srimindarti, 2007:2). Kinerja manajerial didefinisikan sebagai tingkat kecakapan manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang

meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan (Mahoney, 2001:34).

2.1.9. Kajian Penelitian Terdahulu Dan Hipotesis

2.1.9.1. Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial

Menurut *National Committee on Governmental Accounting* (NCGA), saat ini *Governmental Accounting Standards Board* (GASB, 2007:1), definisi anggaran (*budget*) adalah rencana operasi keuangan, yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan, dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayainya dalam periode waktu tertentu. Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, dimana para anggota organisasi terlibat dan mempunyai pengaruh dalam suatu pembuatan keputusan yang berkepentingan dengan mereka. Partisipasi dalam konteks penyusunan anggaran merupakan proses dimana para individu yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian anggaran, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan target anggaran (Brownell, 2004:124).

Anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajer. Untuk mencegah dampak fungsional atau disfungsionalnya, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam penyusunan anggaran, perlu melibatkan manajemen pada level yang lebih rendah sehingga anggaran partisipatif dapat dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi (Sardjito dan Muthaher, 2007). Hasil penelitian Sardjito dan Muthaher (2008) menyimpulkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, sedangkan penelitian Nazaruddin dan Setyawan (2011) menyatakan hubungan yang tidak signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Dari beberapa bukti empiris yang dikemukakan di atas, maka hipotesis yang dikemukakan disini adalah :

H1 : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

2.1.9.2. Komitmen Organisasi

Konsep teori komitmen organisasi telah dikenal lebih kurang 25 tahun lalu oleh Supriyono (2006). Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri (Coryanata, 2004:619). Karyawan atau manajer yang memiliki komitmen organisasi adalah mereka yang mau bekerja keras, tetap bergabung dalam organisasi, dan memberikan kontribusi terhadap efektivitas kinerja organisasi. Beberapa penelitian di bidang akuntansi mengemukakan bahwa para manajer tingkat bawah mempunyai informasi yang lebih akurat daripada para atasannya mengenai kondisi-kondisi lokal pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

Penelitian ini didasarkan pada gagasan bahwa para manajer bawah (manajer pusat pertanggungjawaban) seringkali memiliki informasi yang lebih baik mengenai level anggaran yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan aktivitas-aktivitas unit organisasinya daripada atasannya (manajer puncak). Penelitian Sardjito dan Muthaher (2008) menyimpulkan bahwa pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah positif dan signifikan, sedangkan penelitian Nazaruddin dan Setyawan (2011) partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Sehingga dapat dihasilkan hipotesis sebagai berikut:

H2: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial ketika komitmen organisasi tinggi.

2.1.9.3. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan, keinginan, sehingga ia melakukan sesuatu kegiatan atau pekerjaan dengan memberikan yang terbaik dari dirinya baik waktu

maupun tenaga demi tercapainya tujuan yang diinginkan (Anoraga dan Suyati, 1995:86). Motivasi merupakan derajat sampai dimana seorang individu ingin dan berusaha untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik dan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Motivasi merupakan masalah yang sangat penting dalam setiap usaha sekelompok orang yang bekerja sama dalam rangka pencapaian tujuan tertentu. Bagaimanapun dengan cara lain, masing-masing individu harus menjalankan tugas-tugasnya dengan aktif.

Penyusunan anggaran yang dimaksudkan bukan hanya untuk menyajikan informasi mengenai rencana keuangan yang berisi tentang biaya-biaya dan pendapatan pusat-pusat pertanggungjawaban organisasi bisnis, tetapi juga merupakan suatu alat untuk pengendalian, koordinasi, komunikasi, evaluasi kerja dan motivasi (Kenis, 1979:214). Motivasi merupakan faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang dalam mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu. Penelitian Adrianto (2008) menyimpulkan bahwa ada interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja dengan kinerja manajerial signifikan, sedangkan Nazaruddin dan Setyawan (2011) partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel moderasi. Sehingga dapat dihasilkan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial ketika motivasi kerja tinggi.

2.2. Model Penelitian

Partisipasi merupakan suatu konsep di mana bawahan ikut terlibat dalam pengambilan keputusan sampai tingkat tertentu bersama atasannya (Robbins, 2002:179). Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, dimana para anggota organisasi terlibat dan mempunyai pengaruh dalam suatu pembuatan keputusan yang berkepentingan dengan mereka. Partisipasi dalam konteks penyusunan anggaran merupakan proses dimana para

individu yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian anggaran, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan target anggaran (Brownell, 2004:124). Partisipasi anggaran diperkirakan dapat mempengaruhi moral, sikap, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Partisipasi telah menunjukkan dampak positif terhadap setiap karyawan, meningkatkan kerjasama di antara manajemen, yang pada gilirannya cenderung untuk meningkatkan kinerja manajerial. Partisipasi dianggap sebagai sarana aktualisasi yang terbaik para pekerja dalam rangka meningkatkan diri mereka kepada masing-masing tanggungjawab atau tugas yang diemban (Ikhsan dan Ishak, 2005:173).

Terdapat perbedaan hasil penelitian untuk variabel kinerja manajerial, partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi kerja, dimana dalam penelitian Penelitian Sardjito dan Muthaher (2008) menyimpulkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, sedangkan penelitian Nazaruddin dan Setyawan (2011) menyatakan hubungan yang tidak signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Penelitian Bambang Sardjito dan Muthaher (2008) menyimpulkan bahwa pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah positif dan signifikan, sedangkan penelitian Nazaruddin dan Setyawan (2011) partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Penelitian Adrianto (2008) menyimpulkan bahwa ada interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja dengan kinerja manajerial signifikan, sedangkan Nazaruddin dan Setyawan (2011) partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel moderasi.

Berdasarkan pada perbedaan hasil tersebut, maka variabel penelitian terdiri dari kinerja manajerial, partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi kerja. Semakin tinggi komitmen organisasi dan motivasi kerja dalam partisipasi penyusunan anggaran maka semakin tinggi kinerja manajerial.

Sebaliknya, semakin rendah komitmen organisasi dan motivasi kerja dalam partisipasi penyusunan anggaran maka dapat menurunkan kinerja manajerial.

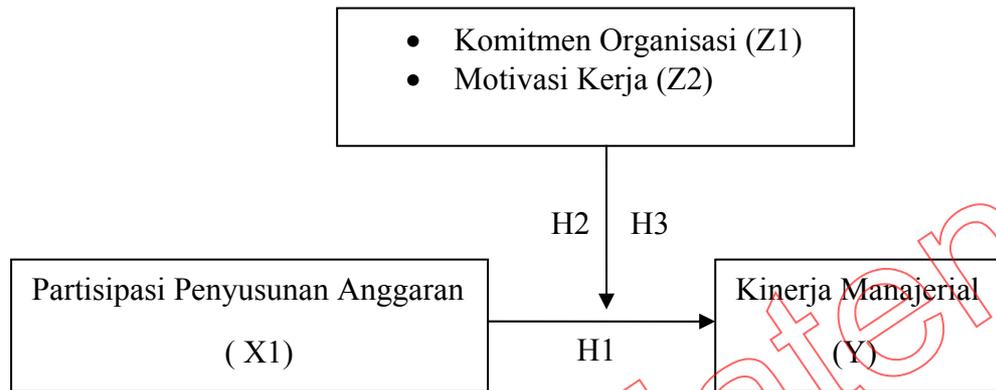
Menurut Saragih (2008:19) partisipasi dalam penyusunan anggaran menyangkut suatu proses dimana individu terlibat di dalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target pada anggaran mereka. Selain itu, partisipasi sebagai suatu proses pengambilan keputusan bersama-sama antara dua pihak atau lebih yang akan membawa pengaruh pada masa yang akan datang bagi para pembuat keputusan. Tanajaya dan Noegroho (2009:8) mengatakan bahwa hadirnya komitmen dalam diri karyawan akan memberikan keuntungan bagi organisasi, seperti mendapat dukungan optimal dari para karyawan dan mengurangi ongkos dalam pemeliharaan sumber daya manusia. Sehingga berdampak pada pengurangan kasus – kasus kemangkiran dan berkurangnya *turnover*. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan memandang pekerjaan bukan sebagai beban atau kewajiban tetapi sarana berkarya dan mengembangkan diri, karena seseorang karyawan diharapkan mampu menjiwai pekerjaannya serta bekerja dengan pikiran dan hati. Semakin tinggi komitmen organisasi dalam partisipasi penyusunan anggaran maka akan mengakibatkan tingginya kinerja manajerial.

Davis dan Newstrom (2010 : 88) menyatakan motivasi adalah kompetensi dorongan untuk mencapai keunggulan kerja, meningkatkan ketrampilan pemecahan masalah, dan berusaha keras untuk inovatif. Umumnya orang yang memiliki motivasi kompetensi cenderung melakukan pekerjaan dengan baik karena kepuasan batin yang mereka rasakan dari melakukan pekerjaan itu dan penghargaan yang diperoleh dari orang lain. Davis dan Newstrom (2010 : 88) menyatakan motivasi kekuasaan adalah dorongan untuk mempengaruhi orang-orang dan mengubah situasi. Orang-orang yang bermotivasi kekuasaan ingin menimbulkan dampak pada organisasi dan mau memikul resiko untuk melakukan hal itu. Apabila kekuasaan telah diperoleh, hal itu mungkin digunakan secara konstruktif atau mungkin juga destruktif. Semakin tinggi motivasi kerja dalam partisipasi penyusunan anggaran maka semakin tinggi kinerja manajerial,

sedangkan semakin rendah motivasi kerja dalam partisipasi penyusunan anggaran dapat menurunkan kinerja manajerial (Nazaruddin dan Setyawan, 2011).

Gambar 2.1

Model Penelitian



STIE BPD Jateng

2.3. Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Variabel	Alat Uji	Hasil
Sardjito dan Muthaher (2008)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating	Variabel Terikat: kinerja aparat pemerintah daerah Variabel Bebas: partisipasi penyusunan anggaran Variabel Moderasi: budaya dan komitmen organisasi	Analisis Regresi Linear Berganda	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Sedangkan budaya organisasi dan komitmen organisasi memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja. Nilai R^2 sebesar 79,89%.
Nazaruddin dan Setyawan (2011)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dengan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Motivasi, Desentralisasi, dan <i>Job Relevant Information</i> sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris pada Pemerintah Daerah Kabupaten Kulon Progo)	Variabel Terikat: kinerja aparat pemerintah daerah Variabel Bebas: partisipasi penyusunan anggaran Variabel Moderasi: budaya organisasi, komitmen organisasi, motivasi, desentralisasi, dan <i>job relevant information</i>	Analisis Regresi Linear Berganda	Partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan, tetapi komitmen organisasi, motivasi, desentralisasi, dan <i>Job Relevant Information</i> tidak memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Nilai R^2 sebesar 33,45%.
Adrianto (2008)	Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Kepuasan Kerja, JIR dan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Rumah Sakit Swasta di Wilayah Kota Semarang)	Variabel Terikat: kinerja manajerial Variabel Bebas: kinerja manajerial Variabel Moderasi: kepuasan kerja, JIR dan motivasi kerja	Analisis Regresi Linear Berganda	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan kepuasan kerja, JIR dan motivasi kerja berpengaruh sebagai variabel moderasi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Nilai R^2 sebesar 80,10%.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Definisi Konsep

Menurut Singaribun dan Effendi (2007) definisi konsep adalah abstraksi mengenai suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik kejadian, keadaan, kelompok, atau individu tertentu. Peranan konsep dalam penelitian sangat besar hal ini dikarenakan konsep yang menghubungkan dunia teori dengan dunia observasi, antara realitas dengan realitas. Definisi konsep dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.1.1. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan *operating managers* dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan datang yang ditempuh oleh *operating managers* dalam pencapaian sasaran anggaran (Mulyadi, 2001:513).

3.1.2. Komitmen Organisasi

Komitmen adalah kesanggupan untuk bertanggungjawab terhadap hal-hal yang dipercayakan kepada seseorang, komitmen tidak ada hubungannya sama sekali dengan dengan bakat, kepintaran atau talenta (Simanjuntak, 2005:1).

3.1.3. Motivasi Kerja

Motivasi adalah dorongan, keinginan, sehingga ia melakukan sesuatu kegiatan atau pekerjaan dengan memberikan yang terbaik dari dirinya baik waktu maupun tenaga demi tercapainya tujuan yang diinginkan (Anoraga dan Suyati, 1995:86). Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan-kebutuhan pribadi.
2. Tujuan-tujuan dan persepsi-persepsi orang atau kelompok yang bersangkutan.
3. Cara dengan apa kebutuhan-kebutuhan serta tujuan-tujuan tersebut akan direalisasikan.

3.1.4. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial didefinisikan sebagai tingkat kecakapan manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Handoko, 2006:34). Kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen klasik yaitu (Hafiz, 2007):

1. Perencanaan

Perencanaan meliputi pemilihan strategi, kebijakan, program dan prosedur untuk mencapai tujuan perusahaan. Tanggungjawab untuk perencanaan tidak dapat sama sekali dipisahkan dari pelaksanaan manajerial sebab semua merencanakan, baik manajemen puncak, tengah, atau dasar dari suatu struktur organisasi.

2. Investigasi

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

3. Koordinasi

Setiap fungsi manajerial adalah pelaksana koordinasi. Kebutuhan akan mengsinkronisasikan tindakan individu yang timbul dari perbedaan dalam pendapat mengenai bagaimana cita-cita kelompok dapat dicapai atau bagaimana tujuan individu atau kelompok diperpadukan.

4. Evaluasi

Evaluasi merupakan salah satu fungsi pokok manajemen yang digunakan untuk menilai atau mengukur proposal, kinerja, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.

5. Pengawasan

Pengawasan adalah pengukuran dan pembedaan terhadap kegiatan para bawahan untuk menjamin pelaksanaan sesuai dengan rencana yang ditetapkan.

6. Staffing

Penataan staff adalah suatu proses yang terdiri dari spesifikasi pekerjaan (*job description*), pergerakan tenaga, spesifikasi pekerja, seleksi dan penyusunan organisasi untuk mempersiapkan dan melatih karyawan agar melaksanakan pekerjaan dengan baik.

7. Negosiasi

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

8. Perwakilan

Perwakilan adalah fungsi manajemen untuk menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan ke masyarakat, dan mempromosikan tujuan umum perusahaan.

3.2. Definisi Operasional

Menurut Singaribun dan Effendi (2007:34), definisi operasional merupakan unsur dalam penelitian yang memberitahukan bagaimana cara untuk mengukur suatu variabel. Sehingga dengan kata lain, definisi operasional adalah

suatu informasi ilmiah yang dapat membantu peneliti lain untuk menggunakan variabel yang sama. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Indikator	Skala Kontinyu
1.	Partisipasi penyusunan anggaran. Partisipasi anggaran adalah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu (manajer) di dalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada dalam divisi atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan (Milani,2000:35). Penggunaan anggaran untuk pengendalian, evaluasi kerja, komunikasi, dan koordinasi menyiratkan untuk membawa banyak dimensi perilaku (Hansen dan Mowen, 2004,174).	-Keterlibatan -Pengaruh -Prakarsa -Usulan atau pemikiran -Kontribusi	1-10
2.	Komitmen organisasi. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi (Mowday dkk, 2002:65). Tindakan partisipasi menaikkan kepercayaan bawahan, pengendalian dan keterlibatan diri dengan organisasi, sehingga bawahan dapat menerima dan mempunyai komitmen terhadap tujuan anggaran yang telah disusun (Shields dan Shiels, 2001:176).	-Kesediaan -Kebanggaan -Menerima tugas -Nilai-nilai organisasi -Bagian organisasi -Inspirasi -Perbandingan -Kenyamanan -Kepedulian	1-10
3.	Motivasi kerja. Motivasi merupakan derajat sampai dimana seorang individu ingin dan berusaha untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik dan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Dikaitkan dengan anggaran maka dalam proses	-Kepedulian -Kepuasan -Kesempatan -Tantangan -Kerja Keras -Inovatif -Umpan Balik -Tekanan -Pengembangan -Penolong	1-10

	penyusunan anggaran mungkin akan lebih efektif dalam kondisi karyawan mempunyai motivasi yang tinggi begitu pula sebaliknya (Ghozali, 2009:152).		
4.	Kinerja manajerial. Kinerja manajerial adalah persepsi kinerja individual para anggota organisasi dalam kegiatan manajerial yaitu perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, pengawasan, penilaian staff, negosiasi, perwakilan, kinerja secara keseluruhan, evaluasi (Mahoney,2001:78). Kinerja manajerial didasarkan fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen klasik.	-Perencanaan -Investigasi -Pengkoordinasian -Pengawasan -Penilaian Staff -Negosiasi -Perwakilan -Kinerja Keseluruhan -Evaluasi -Target	1-10

3.3. Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data Menurut Sifatnya

a. Data Kuantitatif

Data kuantitatif merupakan data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan (Sugiyono, 2006:55). Data kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil jawaban atas pernyataan dalam kuesioner pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) mengenai partisipasi penyusunan anggaran, kinerja manajerial, komitmen organisasi, dan motivasi kerja yang telah diangkakan menggunakan skala kontinyu.

b. Data Kualitatif

Data kualitatif merupakan data yang berbentuk data, kalimat, skema, dan gambar (Sugiyono, 2006:55). Data kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

3.3.2 Jenis Data Menurut Sumber Data

Menurut sumbernya, data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati, dan dicatat untuk pertama kalinya. Data primer dalam penelitian ini berupa hasil jawaban responden-responden atas pernyataan dalam kuesioner mengenai partisipasi penyusunan anggaran, kinerja manajerial, komitmen organisasi, dan motivasi kerja PT. Sang Hyang Seri (Persero).

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang pengumpulannya dilakukan oleh orang lain dan peneliti hanya menggunakan data yang telah tersedia tersebut (Indriantoro, 2005:49). Data sekunder dalam penelitian ini adalah data mengenai daftar nama dan jabatan karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero), dan anggaran perencanaan maupun realisasi tahun 2007-2011.

3.4. Populasi dan Sampel

3.4.1. Populasi

Populasi atau universe adalah jumlah keseluruhan dari unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga (Singaribun dan Effendi, 2007:152). Populasi adalah seluruh kumpulan elemen yang dapat digunakan untuk membuat beberapa kesimpulan. Konsekuensi dari penggunaan populasi untuk dijadikan kesimpulan memerlukan biaya yang besar, dan waktu yang lama. Untuk itu perlu dilakukan pengambilan sampel (*sampling*). Sedangkan menurut Kuncoro (2001:103) populasi adalah sekelompok elemen yang lengkap, yang biasanya berupa orang, objek, transaksi, atau kejadian di mana kita tertarik untuk mempelajarinya atau tertarik menjadi objek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada perusahaan BUMN PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional II

Cabang Pati yang terletak di desa Bumirejo kecamatan Margorejo kabupaten Pati, jalan Pati- Kudus Km.6,5.

3.4.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari seluruh populasi yang dianggap dapat untuk mewakili populasi tertentu (Hasan, 2002:256). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sensus sampling, yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2006 : 73). Cara mendapatkan sampel tersebut yaitu dengan melakukan survey. Survey yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Kriteria-kriteria sampel dalam penelitian ini adalah:

- (1.) Seluruh karyawan PT. Sang Hyang Seri Kantor Regional II Cabang Pati yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran perusahaan. PT. Sang Hyang Seri (Persero) mempunyai 38 karyawan yang terdiri dari level atas, level tengah dan level bawah yang keseluruhannya berpartisipasi dalam penyusunan anggaran perusahaan.
- (2.) Anggaran perencanaan dan realisasi karyawan yang telah berpartisipasi dari tahun 2007-2011.

Tabel 3.2
Data Responden

No.	Jabatan	Jumlah Karyawan
1	Manager cabang	1
2	Sekretaris	1
3	Asisten manager penjualan ritel	1
4	Asisten manager penjualan korporat	1
5	Supervisor SDM dan keuangan	1
6	Supervisor penjualan dan administrasi	1
7	Supervisor administrasi korporat	1
8	Supervisor mutu benih	1
9	Supervisor pengolahan dan perawatan mesin	1
10	Supervisor pengemasan	1
11	Supervisor penjualan korporat	1

12	Supervisor kebun	1
13	Petugas hortikultura (Blora)	2
14	Petugas hortikultura (Semarang)	2
15	Petugas hortikultura (Cepu)	2
16	Petugas hortikultura (Purwodadi)	2
17	Petugas logistic	2
18	Petugas kebun	5
19	Petugas pengolahan	2
20	Petugas pengemasan	2
21	Petugas padi hibrida	4
22	Petugas padi non hibrida	2
23	Petugas administrasi korporat	1

3.5. Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan peneliti adalah data primer. Metodologi dalam penelitian ini mencakup beberapa prosedur pengujian. Pertama, akan digunakan statistik deskriptif untuk mengetahui besarnya mean dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Tahap berikutnya adalah membuktikan adanya pengaruh masing-masing variabel terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode sebagai berikut:

1). Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti dan apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden secara lebih mendalam dari jumlah respondennya sedikit, Sugiyono (2006:111). Data yang diperoleh melalui wawancara pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) yaitu jumlah karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) yang lama kerjanya kurang dari dua tahun sampai dengan diatas lima tahun. Kriteria responden yang

menduduki jabatan manajer, asisten manajer, supervisor dan petugas, serta proses penyusunan anggaran.

2). Observasi Partisipan

Observasi partisipan yaitu observasi partisipatif, peneliti mengamati apa yang dikerjakan orang, mendengarkan apa yang mereka ucapkan, dan berpartisipasi dalam aktivitas mereka (Sugiyono, 2006:111). Data yang diperoleh melalui observasi partisipan yaitu, daftar nama, jabatan, karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) yang diperoleh dari bagian sumber daya manusia PT. Sang Hyang Seri (Persero), data perencanaan anggaran dan realisasi PT. Sang Hyang Seri (Persero) tahun 2007-2011.

3). Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden (Sugiyono, 2006:111). Kuesioner yang berupa daftar pertanyaan diberikan langsung dari responden, Metode pengumpulan sampel dengan menyebarkan kuesioner pada responden secara langsung. Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang diberikan pada orang lain (responden) dengan maksud agar orang yang diberi tersebut bersedia memberikan respons sesuai dengan permintaan dari pengguna (Arikunto, 2000:29). Banyak keuntungan dengan menggunakan metode ini, karena dapat memotivasi responden, responden dengan cepat dan mudah dapat mengklarifikasi item-item pertanyaan kuesioner jika memang perlu adanya klarifikasi, lebih murah dibanding mail questionnaire, tingkat pengembalian tinggi dan anonimitas responden terjamin.

Skala interval adalah alat pengukur data yang dapat menghasilkan data yang memiliki rentang nilai yang mempunyai makna, walaupun nilai absolutnya kurang bermakna. Dalam penelitian ini menggunakan teknik agree-disagree scale yaitu dengan mengembangkan pernyataan yang menghasilkan jawaban setuju-tidak setuju dalam berbagai rentang nilai. Contohnya rentang 1-10 untuk sangat tidak setuju samapi dengan sangat setuju (Ferdinand, 2011:251). Para responden

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

3.6. Metode Analisis Data

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif. Analisis kuantitatif dapat dipergunakan untuk membantu memecahkan masalah dengan alat bantu yang berhubungan dengan statistik dan matematika sehingga keputusan yang dihasilkan dapat dipertanggungjawabkan. Perangkat lunak yang biasa digunakan untuk menganalisis data adalah aplikasi berbasis *Windows* yaitu *statistical Package for Social Science (SPSS)16.0*.

3.6.1. Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis dan *skewness* (kemencengan distribusi) (Ghozali, 2009:19). Analisis statistik deskriptif adalah digunakan untuk memberikan gambaran tentang demografi responden dan deskripsi mengenai variabel-variabel yang diteliti. Analisis deskriptif dalam penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan variabel-variabel penelitian yaitu partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, motivasi kerja dan kinerja manajerial. Deskripsi variabel-variabel baik independen maupun dependen dalam penelitian ini meliputi rata-rata (*mean*), nilai terendah, nilai tertinggi, dan standar deviasi pada masing-masing proksi variabel.

3.6.2. Analisis Regresi dengan *Moderated Regression Analysis (MRA)*

Analisa regresi dilakukan untuk mengetahui seberapa besar hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen (Ghozali, 2009:158). Model

regresi yang dikembangkan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang telah dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

$$Y = \beta_0 X_1 + \beta_2 Z_1 + \beta_3 Z_2 + \beta_4 X_1 Z_1 + \beta_5 X_1 Z_2 + e \dots \dots \dots \text{model regresi}$$

Keterangan :

Y = Kinerja Mnajerial

X1 = Partisipasi Penyusunan Anggaran

Z1 = Komitmen Organisasi

Z2 = Motivasi Kerja

β_0 = Koefisien Partisipasi Penyusunan Anggaran

β_2 = Koefisien Komitmen Organisasi

β_3 = Koefisien Motivasi Kerja

β_4 = Koefisien Interaksi antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Komitmen Organisasi

β_5 = Koefisien Interaksi antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Motivasi Kerja

3.6.3. Uji Kualitas Data

Sebelum data diolah dan dianalisis, maka terlebih dahulu harus dilakukan pengujian untuk mengetahui kesungguhan para responden dalam menjawab pertanyaan. Pengujian tersebut adalah pengujian validitas dan pengujian reliabilitas.

a. Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang ada (disusun) valid atau tidak (Ghozali, 2009:79). Hasil pengujian validitas ditunjukkan oleh suatu indeks yang menjelaskan seberapa jauh suatu alat ukur benar-benar mengukur apa yang perlu diukur. Dengan kata lain suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk

mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas bertujuan untuk melihat ketepatan instrument pengukur dalam penelitian. Pengujian ini untuk mengetahui ketepatan instrument penelitian agar dapat memberikan informasi yang akurat tentang hal yang diukur. Uji Validitas dilakukan dengan cara melihat korelasi antara skor butir pertanyaan dengan total skor variabel melalui program SPSS. Dasar pengambilan keputusan adalah jika nilai r hitung $>$ r tabel. Teknik yang digunakan untuk pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan koefisien korelasi *product moment pearson*.

b. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan hanya pada pertanyaan-pertanyaan yang telah melalui pengujian validitas, dan yang dinyatakan valid. Pengujian ini untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran terhadap item-item pertanyaan apakah tetap konsisten bila dilakukan pengukuran dua atau lebih terhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama (Ghozali, 2009:80). Hasil pengujian reliabilitas ditunjukkan dalam suatu indeks yang menjelaskan seberapa jauh suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Teknik yang digunakan untuk pengujian reliabilitas adalah *Cronbach Alpha*. Teknik ini dikembangkan oleh Cronbach untuk menghasilkan korelasi reliabilitas alpha, dan merupakan teknik pengujian konsistensi reliabilitas antara item-item yang terpopuler, serta menunjukkan indeks konsistensi yang sempurna. Dasar pengambilan keputusan yaitu apabila nilai *Alpha cronbach* $>$ 0,6 (Ghozali, 2009:81).

3.6.4. 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. Beberapa ahli mengatakan uji ini sebagai *goodness of fit* yang berarti pengujian kebaikan atau kesesuaian (Sugiyono, 2006:189). Adapun Uji yang termasuk uji ini antara lain, uji normalitas, uji heterokedestisitas, dan uji multikolinearitas.

a. Uji Normalitas

Uji asumsi ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel dependen dan variabel independen keduanya berdistribusi normal atau tidak (Ghozali, 2009:104). Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data yang normal atau mendekati normal. Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Namun demikian hanya dengan melihat histogram hal ini dapat menyesatkan khususnya pada sampel yang kecil. Metode yang lebih handal adalah dengan melihat normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk garis lurus diagonal dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal maka garis yang menggambarkan data yang sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

b. Uji Heterokedastisitas

Uji asumsi ini bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain (Ghozali, 2009:105). Jika varians dari residual satu pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas, dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas. Kebanyakan data *cross section* mengandung situasi heterokedastisitas, karena data tersebut menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang, dan besar). Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heterokedastisitas, akan tetapi dalam penelitian ini menggunakan metode grafik plot dan uji Glejser. Metode grafik plot dilakukan dengan mendiagnosa diagram plot residual. Plot residual dibandingkan dengan nilai prediksi. Dalam hal ini, jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas atau di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas (Ghozali, 2009:107). Sedangkan uji Glejser adalah untuk meregres nilai absolut residual terhadap variabel

independen, dan jika variabel independennya signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi heteroskedastisitas, dan sebaliknya jika tidak ada variabel independen yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2009:107).

c. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas menurut Ghozali (2009:108) bertujuan untuk membuktikan apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas, jika variabel bebas saling berkorelasi maka variabel-variabel tersebut tidak *orthogonal*. *Variabel orthogonal* adalah variabel bebas yang dinilai korelasi antara sesama variabel bebas sama dengan nol (0). Multikolinearitas dapat juga dilihat dari nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel independen menjadi variabel dependen dan di regresikan terhadap variabel independen yang lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih dan tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan VIF yang tinggi (karena $VIF=1/Tolerance$).

Model regresi yang tidak terjadi multikolinearitas jika :

- a. Mempunyai angka *tolerance* di atas ($>$) 0,1
- b. Mempunyai nilai VIF di bawah ($<$) 10.

3.6.5. Analisis Kelayakan Model

Ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual dapat diukur dari *goodness of fitnya*. Tujuan dari uji kebaikan model ini adalah untuk menentukan seberapa baik model yang digunakan cocok untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Secara statistik, setidaknya ini dapat diukur dari nilai koefisien determinasi (Ghozali, 2009:88). Koefisien determinasi (R^2) pada intinya adalah mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu

nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Secara umum, koefisien determinasi untuk data silang (*cross section*) relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan, sedangkan untuk data runtutan waktu (*time series*) biasanya mempunyai nilai koefisien determinasi yang tinggi (Ghozali, 2009:89).

3.6.6. Uji Statistik F (F – test)

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimaksud dalam penelitian mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen Ghozali (2009:89).

Ketentuan yang digunakan dalam uji F adalah sebagai berikut:

1. Jika F hitung lebih besar dari F tabel atau probabilitas lebih kecil dari tingkat signifikansi (Sig. < 0,05), maka model penelitian dapat digunakan atau model tersebut sudah tepat.
2. Jika F hitung lebih kecil dari F tabel atau probabilitas lebih besar dari tingkat signifikansi (Sig. > 0,05), maka model penelitian tidak dapat digunakan atau model tersebut tidak tepat.
3. Membandingkan nilai F hasil perhitungan dengan nilai F menurut tabel. Jika nilai F hitung lebih besar daripada nilai F tabel, maka model penelitian sudah tepat.

3.6.7. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji setiap hipotesis yang ada dengan menggunakan uji statistik yang tepat. Pengujian yang tepat untuk penelitian ini adalah uji statistik t. Uji t digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara serentak. Hasil pengujian tersebut akan menentukan apakah hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima atau ditolak. Pengujian hipotesis menggunakan uji statistik t bertujuan untuk membuktikan apakah variabel bebas berpengaruh secara

signifikan terhadap variabel yang terikat (Ghozali, 2009:91). Uji statistik t juga digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual terhadap variabel dependen. Rumusan hipotesis statistik pada pengujian ini adalah sebagai berikut:

$H_0 = \beta_i = 0$ Tidak ada pengaruh signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

$H_0 = \beta_i \neq 0$ Ada pengaruh signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

Pengambilan keputusannya :

H_0 diterima bila t hitung \leq tabel pada tingkat kepercayaan 5% atau nilai probabilitas signifikan (sig) lebih besar dari 0,05.

H_0 ditolak bila t hitung $>$ tabel pada tingkat kepercayaan 5% atau nilai probabilitas signifikan (sig) lebih kecil dari 0,05.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini diuraikan hal-hal yang berkaitan dengan data-data yang berhasil dikumpulkan, hasil pengolahan data, dan pembahasan dari hasil pengolahan data tersebut. Urutan pembahasan dimulai dari deskripsi hasil pengumpulan data, pengujian asumsi klasik, analisis data yang berupa hasil analisis regresi dan pembahasan tentang pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam hal ini partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Komitmen organisasi dan motivasi kerja sebagai variabel moderasi terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

4.1. Gambaran Umum

4.1.1. Sejarah PT Sang Hyang Seri (Persero)

Pada tahun 1940 PT. Sang Hyang Seri (Persero) disingkat PT. SHS, adalah perkebunan besar milik swasta asing (Inggris) dengan nama “Pamanukan & Tjiasem Lands” yang dengan adanya nasionalisasi pada tahun 1957 dikelola oleh Yayasan Pembangunan Daerah Jawa Barat (YPDB). Pada tahun 1966 YPDB menjadi “Proyek Produksi Pangan Sukamandi Jaya” bersamaan dengan dibentuknya “Proyek Penelitian dan Mekanisasi” serta “Proyek Perhewani”. Ketiga proyek ini dilebur pada tahun 1968 menjadi “Lembaga Sang Hyang Seri”. Pada tahun 1971 Lembaga Sang Hyang Seri menjadi Perusahaan Umum (PERUM) Sang Hyang Seri sebagai salah satu sub sistem perbenihan nasional, yang dengan bantuan pinjaman dana dari Bank Dunia merupakan perusahaan perbenihan yang modern dan terbesar di Indonesia bahkan di Asia Tenggara. Perum Sang Hyang Seri mengembangkan wilayah pelayanannya dengan mendirikan:

- Tahun 1973 Distrik Benih di Klaten Jawa Tengah
- Tahun 1977 Distrik Benih di Malang Jawa Timur dengan 7 unit produksi benih
- Tahun 1982 mendirikan cabang di Luar Jawa, yaitu di Lampung, Sumatera Utara, Sulawesi Selatan dan Sumatera Barat.

Pada tahun 1995 status PERUM berubah menjadi PERSERO dengan memperluas *core business* menjadi benih pertanian dan usaha lain yang langsung menunjang usaha perbenihan yang dapat meningkatkan pendapatan dan kinerja perusahaan. Dengan demikian PT. SHS merupakan perintis dan pelopor usaha perbenihan di Indonesia serta satu-satunya Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mempunyai *core business* perbenihan pertanian. Pada tahun 1997 PT. SHS memasuki bisnis benih hortikultura dan pada tahun 2001 mulai mengembangkan bisnis agroinput yang berupa sarana produksi dan agrooutput yang berupa hasil pertanian. Pada tahun 2003 *core business* dikembangkan dari benih tanaman pangan menjadi benih pertanian dalam arti luas, yaitu meliputi benih tanaman pangan, hortikultura, perkebunan, kehutanan, peternakan dan perikanan. Selain *core business*, pada tahun 2008 PT. SHS dapat pula melakukan kegiatan penunjang *core business* dan optimalisasi pemanfaatan sumber daya perseroan. Pembinaan perusahaan dilaksanakan oleh Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia.

4.1.2. Sejarah PT. Sang Hyang Seri Kantor Regional II Cabang Pati

Pati terkenal dengan slogannya yaitu Pati Bumi Mina Tani, hal ini tidak lain karena di kota Pati mayoritas penduduknya adalah bertani. Letak geografis kota tersebut menjadikan kota Pati sangat tepat untuk usaha pertanian, selain itu kota-kota di sekitar kota Pati juga lahannya sangat tepat untuk pertanian. Kota tersebut adalah kota se-karesidenan Pati yang terdiri dari kota Pati, Kudus, Jepara, Blora, dan Rembang. Ternyata, peluang tersebut dilirik oleh PT. Sang Hyang Seri (Persero). Untuk membantu petani dalam memperluas usaha maka PT. Sang Hyang Seri (Persero) berminat untuk mendirikan salah satu kantor cabangnya di

Pati. Unit pengolaha benih Bumirejo tersebut diresmikan oleh menteri pertanian republik indonesia yaitu Ir. Achmad affandi di Bumirejo pada tanggal 18 Maret 1982 yang beralamat di Jalan Pati-Kudus Km.6,5 Bumirejo, Margorejo-Pati telp. (0295) 381503.

4.1.3. Visi, Misi, Motto dan Grand Strategi PT Sang Hyang Seri Persero Kantor Regional II Cabang Pati

Visi

Menjadi perusahaan agroindustri benih nasional kelas dunia.

Misi

Menghasilkan produk agroindustri bermutu melalui pemanfaatan sumberdaya perusahaan secara efisien dan efektif untuk memberikan manfaat optimal bagi stakeholders.

Motto

Mutu dan pelayanan terjamin.

Grand Strategi

Tetap mempertahankan pertumbuhan perusahaan secara konsentrik yang didasarkan atas keunggulan teknologi.

4.1.4. Budaya Perusahaan

Terhimpun dalam tata nilai SHS, dengan akronim andalan bersama meliputi :

- a. Amanah : bekerja adalah kepercayaan dari perusahaan dan karunia dari Tuhan Yang Maha Esa.
- b. Handal : SDM dapat diandalkan dalam bekerja (efisien & efektif) memiliki pengetahuan, ketrampilan, sikap dan tindakan yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan

- c. Antusias : bekerja penuh semangat, kerja keras dan cerdas untuk menghasilkan kinerja yang terbaik.
- d. Berdedikasi : integritas dan loyalitas didedikasikan bagi perusahaan
- e. Sahaja : rendah hati, saling menghormati, dan mampu menempatkan diri.

4.1.5. Arti Logo

Logo PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional II Cabang Pati dapat dilihat pada gambar 4.1 sebagai berikut:

Gambar 4.1
Logo PT. Sang Hyang Seri (Persero)



Arti gambar logo diatas adalah sebagai berikut :

1. Huruf S adalah inisial Sang Hyang Seri.
2. Jumlah daun 5 helai artinya tanggal berdirinya Sang Hyang Seri pada tanggal 5 (lima).
3. Jumlah malai 5 tangkai artinya bulan berdirinya Sang Hyang Seri pada bulan Mei.
4. Jumlah butir padi 71 butir artinya tahun berdirinya Sang Hyang Seri pada tahun 1971.
5. 5 kelopak bunga melambangkan keterbukaan Sang Hyang Seri untuk memberikan mutu dan pelayanan yang terjamin.

4.1.6. Bidang Usaha

4.1.6.1. Perbenihan

a. Benih Padi Non Hibrida dan Non Hibrida

Volume usaha Benih Padi Non Hibrida berkisar 100.000 ton per tahun dengan jumlah \pm 50 varietas. Volume usaha Benih Padi Hibrida berkisar 20.000 ton per tahun dengan jumlah \pm 5 varietas. Juga melakukan pemurnian dan penjualan benih varietas unggulan.

b. Benih Jagung Komposit dan Jagung Hibrida

Volume usaha Benih Jagung Komposit berkisar 5.000 ton per tahun dengan jumlah \pm 5 varietas. Volume usaha Benih Jagung Hibrida berkisar 10.000 ton per tahun dengan jumlah \pm 5 varietas.

c. Benih Kacang-Kacangan

- Volume usaha Benih Kedelai berkisar 15.000 ton per tahun dengan jumlah \pm 5 varietas.
- Benih Kacang Hijau dan Kacang Tanah dengan volume yang kecil.

d. Benih Hortikultura

Volume usaha berkisar 250 ton per tahun, meliputi benih/bibit sayuran impor (110 varietas) dan local (25 varietas), buah-buahan impor (12 varietas) dan lokal (15 varietas), tanaman hias/bunga (44 varietas).

4.1.6.2. Sarana Produksi Pertanian

Sarana produksi pertanian adalah jenis usaha yang dibangun dengan pola kerjasama antara PT. Sang Hyang Seri dengan mitra strategis sebagai investor sekaligus pasar (*off farm*) dengan petani plasma sebagai pelaksana lapang (*on farm*). Mitra yang terlibat sampai saat ini sebanyak 30 badan, dengan produk dan kegiatan yang ditangani adalah :

- Pupuk Anorganik (NPK, KCI, TCP),
- Pupuk Organik Elang Biru cair dan organic,

- Growfast SHS 40 SP,
- PPA (Embung Air),
- Insektisida (a.l Panzer 290 SL, Meteor 25 EC, Applaud 440 SC, Neulumbo, Fungisida Throne 250 EC dan BLB Klinstop SHS 200 EC, Rodentisida Ratgone 0,05 BB Phyton, Clinstop),
- Herbisida (Gledek SHS 480 AS, Aladin 864 AS, Win 10 WP),
- Alat panen.

4.1.6.3. Hasil Pertanian

Produk dan kegiatan yang sedang ditangani saat ini adalah Beras (Phitaloka) / Gabah Konsumsi, pengembangan pakan ternak, kedelai dan jagung konsumsi.

4.1.6.4. Penelitian dan Pengembangan

Aktivitas penelitian dan pengembangan diarahkan kepada penelitian terapan yang menunjang usaha pokok dan pengembangan bisnis baru yang menguntungkan. Aktivitas yang dilaksanakan adalah :

- Perbaikan atau pemurnian varietas lokal spesifik.
- Perbaikan sifat varietas unggul yang telah dirilis.
- Melakukan uji adaptasi untuk mendapatkan varietas baru (padi hibrida, jagung hibrida)
- Membuat varietas padi komposit (campur sari)
- Penelitian teknologi agronomis terapan guna peningkatan nilai ekonomis lahan, misalnya peningkatan Indeks Pertanaman Percobaan Turiang, Pelaksanaan Tanpa-Olah-Tanah (TOT), Tebar Benih Langsung (Tabela) serta tanaman palawija.
- Pengembangan usaha dengan memanfaatkan merk dan jaringan perusahaan.
- Pengembangan Pusat Pelatihan Agribisnis.

Pusat benih sumber merupakan suatu unit usaha yang bergerak dalam bidang produksi dan pemasaran benih sumber kelas Benih Dasar (BD) dan kelas Benih Pokok (BP) baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun institusi lain yang memerlukan.

Breeding Center adalah pusat riset untuk penciptaan varietas unggul (*variety creation*) dan pengembangan produk (*product development*) untuk mendapatkan benih/bibit unggul dan produk pertanian lainnya termasuk perkebunan, peternakan dan perikanan yang dinilai bagi perusahaan dan *stakeholders*.

4.1.6.5. Fasilitas Usaha

- Lahan HGU Sukamandi, Sawah irigasi teknis ± 3.150 Ha berlokasi di Sukamandi, Subang, Jawa Barat.
- Cabang tersebar di 6 Kantor Regional, dengan jaringan wilayah kerja di 79 kabupaten, membina sebanyak 783 kelompok tani dan 51.230 petani penangkar dengan total areal produksi 35.000 ha. Fasilitas Fasilitas pengeringan dan pengolahan benih (± 73.000 ton/tahun).
- Memiliki Breeding Center serta laboratorium benih yang terakreditasi.
- Akreditasi Sistem Manajemen Mutu dari Lembaga Sertifikasi Sistem Mutu (LSSM) sejak tahun 2000 untuk semua kelas benih (FS<SS<ES Level) dan *variety maintenance*.
- Sampai dengan ES (*seed stream*) dan *variety maintenance*.
- Jaringan distribusi dengan 322 penyalur dan 3.655 kios.
- SDM, produksi, pasar dan keuangan.
- Memiliki sistem pengadaan bahan baku yang berbasis komunitas melalui pola swakelola, kerjasama pengelolaan dan kerjasama baik pada lahan sendiri maupun pada lahan petani.

4.2. Hasil Penelitian

4.2.1. Profil Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional II Cabang Pati yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Kuesioner yang disebarkan sebanyak 38 kuesioner. Profil responden dalam penelitian ini secara lengkap dijelaskan sebagai berikut:

1). Responden berdasarkan jenis kelamin

Data mengenai jenis kelamin responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.1
Jenis Kelamin Responden

No.	Jenis kelamin	Jumlah	Prosentase
1.	Laki-laki	33	86,84%
2.	Perempuan	5	13,16%
	Jumlah	38	100%

Sumber: Data primer diolah, 2012

Dari tabel 4.1 dapat diketahui bahwa jumlah responden mayoritas adalah laki-laki yaitu sebanyak 33 orang atau sebesar 86,84 %, hal ini menunjukkan bahwa laki-laki lebih mendominasi sebagai karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional II Cabang Pati.

2). Responden berdasarkan pendidikan terakhir

Data mengenai pendidikan terakhir responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.2
Pendidikan Terakhir Responden

No.	Pendidikan	Jumlah	Prosentase
1.	SD	-	-
2.	SMP/ MTS	-	-
3.	SMA/ SMK	25	65,79%
4.	Diploma	7	18,42%
5.	Sarjana	6	15,79%
6.	Lainnya	-	-
	Jumlah	38	100%

Sumber: Data primer diolah, 2012

Dari tabel 4.2 dapat diketahui pendidikan terakhir responden dalam penelitian ini sebagian besar berpendidikan terakhir SMA/ SMK sebesar 65,79%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional II Cabang Pati dengan pendidikan terakhir SMA/ SMK.

3). Responden berdasarkan jabatan

Data mengenai tingkat jabatan responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.3
Tingkat Jabatan

No.	Jabatan	Jumlah	Prosentase
1.	Manager cabang	1	2,63%
2.	Sekretaris	1	2,63%
3.	Asisten manager	2	5,26%
4.	Supervisor	8	21,06%
5.	Petugas	26	68,42%
	Jumlah	38	100%

Sumber: Data primer diolah, 2012

Dari tabel 4.3 dapat diketahui bahwa jumlah responden yang tingkatan jabatan sebagai petugas sebesar 68,42%. Hal ini menunjukkan bahwa jabatan sebagai petugas mendominasi pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional II Cabang Pati.

4). Responden berdasarkan lama menduduki jabatan

Data mengenai lamanya karyawan menduduki jabatan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.4
Lama Menduduki Jabatan

No.	Lama menduduki jabatan	Jumlah	Prosentase
1.	< 2 tahun	9	23,68%
2.	2 – 5 tahun	17	44,74%
3.	> 5 tahun	12	31,58%
	Jumlah	38	100%

Sumber: Data primer diolah, 2012

Dari tabel 4.4 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden sudah menjadi karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional II Cabang Pati berkisar 2 tahun sampai 5 tahun yaitu sebesar 44,74%. Hal ini dikarenakan tiap 5 tahun sekali terjadi rotasi atau pindah tugas.

4.2.2. Deskripsi Indikator Variabel

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai responden dalam penelitian ini, khususnya mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan. Analisis ini digunakan dengan menggunakan teknik analisis indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan. Teknik *scoring* yang digunakan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 10 (skala kontinyu 10 point), maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2006):

$$\text{Nilai indeks} = ((\%F_{x1}) + (\%F_{x2}) + (\%F_{x3}) + (\%F_{x4}) + (\%F_{x5}) + (\%F_{x6}) + (\%F_{x7}) + (\%F_{x8}) + (\%F_{x9}) + (\%F_{x10})) / 10$$

Dimana : F1 adalah Frekuensi responden yang menjawab 1.

F2 adalah Frekuensi responden yang menjawab 2.

dan seterusnya F10 yang menjawab 10 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan. Kriteria indeks yang digunakan sebagai dasar inteprestasi nilai indeks adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2006:216):

10.00 – 40 = Rendah

40.01 – 70 = Sedang

70.01 – 100 = Tinggi

4.2.2.1. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Lima indikator telah digunakan dalam kajian terhadap partisipasi penyusunan anggaran dalam penelitian ini. Perhitungan angka indeks partisipasi penyusunan anggaran dapat dilihat pada Tabel di bawah ini:

Tabel 4.5
Indikator Partisipasi Penyusunan Anggaran

No	Indikator Variabel	Frek jawaban responden										Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	X1-1	2.6%	10.5%	0.0%	0.0%	15.8%	5.3%	28.9%	23.7%	13.2%	0.0%	64.5%
2	X1-2	5.3%	2.6%	7.9%	0.0%	7.9%	13.2%	18.4%	28.9%	13.2%	2.6%	65.8%
3	X1-3	10.5%	5.3%	5.3%	5.3%	10.5%	10.5%	21.1%	28.9%	2.6%	0.0%	57.6%
4	X1-4	2.6%	2.6%	5.3%	0.0%	10.5%	15.8%	31.6%	23.7%	7.9%	0.0%	65.3%
5	X1-5	7.9%	5.3%	5.3%	2.6%	7.9%	13.2%	23.7%	28.9%	5.3%	0.0%	60.8%
Rata-rata total											62.8%	

Sumber: Data primer diolah, 2012

Dari Tabel tersebut dapat diketahui bahwa interpretasi nilai indeks partisipasi penyusunan anggaran sebesar 62,8% yang berarti partisipasi penyusunan anggaran dalam perusahaan yang bersangkutan dapat dikatakan mempunyai partisipasi sedang. Dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran yang sedang dapat menjadikan kinerja manajerial dalam kriteria ekstrem (tinggi atau rendah). Berarti partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran dikatakan belum mencapai titik yang diinginkan oleh perusahaan, karena keikutsertaan karyawan kurang dari 75% .

4.2.2.2. Komitmen Organisasi

Sembilan indikator telah digunakan dalam kajian terhadap komitmen organisasi karyawan dalam penelitian ini. Perhitungan angka indeks komitmen organisasi dapat dilihat pada Tabel di bawah ini:

Tabel 4.6
Indikator Komitmen Organisasi

No	Indikator Variabel	Frek jawaban responden										Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Z1-1	7.9%	7.9%	0.0%	7.9%	2.6%	18.4%	15.8%	31.6%	7.9%	0.0%	61.3%
2	Z1-2	10.5%	2.6%	5.3%	10.5%	13.2%	13.2%	10.5%	18.4%	10.5%	5.3%	58.7%
3	Z1-3	0.0%	0.0%	0.0%	5.3%	13.2%	28.9%	21.1%	13.2%	15.8%	2.6%	68.2%
4	Z1-4	0.0%	0.0%	2.6%	2.6%	5.3%	26.3%	23.7%	34.2%	5.3%	0.0%	68.9%
5	Z1-5	0.0%	0.0%	5.3%	2.6%	5.3%	5.3%	15.8%	28.9%	28.9%	7.9%	76.6%
6	Z1-6	0.0%	0.0%	0.0%	2.6%	15.8%	10.5%	18.4%	23.7%	18.4%	10.5%	74.2%
7	Z1-7	0.0%	0.0%	0.0%	2.6%	7.9%	13.2%	36.8%	18.4%	15.8%	5.3%	72.9%
8	Z1-8	0.0%	0.0%	0.0%	7.9%	10.5%	13.2%	7.9%	23.7%	23.7%	13.2%	75.3%
9	Z1-9	0.0%	0.0%	0.0%	2.6%	5.3%	5.3%	31.6%	47.4%	7.9%	0.0%	73.9%
Rata-rata total												70.0%

Sumber: Data primer diolah, 2012

Dari Tabel tersebut dapat diketahui bahwa inteprestasi nilai indeks komitmen organisasi sebesar 70,0% yang berarti komitmen organisasi karyawan pada kriteria sedang. Dengan adanya komitmen organisasi yang sedang maka diharapkan kinerja manajerial suatu perusahaan dapat meningkat. Tetapi dari hasil Tabel tersebut menunjukkan kriteria sedang untuk komitmen organisasi sebagai variabel moderasi sehingga karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini mempunyai komitmen organisasi pada tingkat ekstrem (tinggi atau rendah).

4.2.2.3. Motivasi Kerja

Sepuluh indikator telah digunakan dalam kajian terhadap motivasi kerja karyawan dalam penelitian ini. Perhitungan angka indeks motivasi kerja dapat dilihat pada Tabel di bawah ini:

Tabel 4.7
Indikator Motivasi Kerja

No	Indikator Variabel	Frek jawaban responden										Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Z2-1	0.0%	0.0%	0.0%	5.3%	5.3%	15.8%	36.8%	21.1%	13.2%	2.6%	71.3%
2	Z2-2	0.0%	0.0%	0.0%	7.9%	15.8%	15.8%	21.1%	26.3%	7.9%	5.3%	68.7%
3	Z2-3	0.0%	0.0%	2.6%	2.6%	10.5%	7.9%	18.4%	39.5%	7.9%	10.5%	73.9%
4	Z2-4	0.0%	0.0%	2.6%	5.3%	10.5%	18.4%	28.9%	18.4%	15.8%	0.0%	68.4%
5	Z2-5	2.6%	10.5%	34.2%	26.3%	26.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	36.3%
6	Z2-6	0.0%	21.1%	15.8%	39.5%	23.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	36.6%
7	Z2-7	0.0%	13.2%	18.4%	39.5%	28.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	38.4%
8	Z2-8	0.0%	2.6%	5.3%	28.9%	15.8%	15.8%	18.4%	5.3%	2.6%	5.3%	55.8%
9	Z2-9	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.6%	21.1%	23.7%	26.3%	21.1%	5.3%	75.8%
10	Z2-10	0.0%	0.0%	0.0%	5.3%	15.8%	10.5%	13.2%	39.5%	15.8%	0.0%	71.3%
Rata-rata total												59.7%

Sumber: Data primer diolah, 2012

Dari Tabel tersebut dapat diketahui bahwa inteprestasi nilai indeks motivasi kerja sebesar 59,7% yang berarti motivasi kerja karyawan pada kriteria sedang. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial perusahaan. Tetapi dari hasil tersebut didapat kriteria motivasi kerja dalam keadaan sedang sehingga karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini mempunyai motivasi kerja pada tingkat ekstrem (tinggi atau rendah).

4.2.2.4. Kinerja Manajerial

Sepuluh indikator telah digunakan dalam kajian terhadap kinerja manajerial dalam penelitian ini. Perhitungan angka indeks kinerja manajerial dapat dilihat pada Tabel di bawah ini:

Tabel 4.8
Indikator Kinerja Manajeria

No	Indikator Variabel	Frek jawaban responden										Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Y1-1	2.6%	5.3%	0.0%	0.0%	7.9%	10.5%	13.2%	34.2%	26.3%	0.0%	71.8%
2	Y1-2	7.9%	5.3%	2.6%	2.6%	10.5%	13.2%	18.4%	31.6%	7.9%	0.0%	62.1%
3	Y1-3	10.5%	5.3%	2.6%	2.6%	10.5%	15.8%	26.3%	18.4%	7.9%	0.0%	58.9%
4	Y1-4	2.6%	2.6%	5.3%	5.3%	5.3%	13.2%	23.7%	28.9%	13.2%	0.0%	66.6%
5	Y1-5	5.3%	7.9%	2.6%	7.9%	5.3%	18.4%	18.4%	31.6%	2.6%	0.0%	60.3%
6	Y1-6	7.9%	5.3%	2.6%	5.3%	10.5%	13.2%	21.1%	31.6%	2.6%	0.0%	60.3%
7	Y1-7	2.6%	5.3%	7.9%	0.0%	2.6%	10.5%	26.3%	34.2%	10.5%	0.0%	66.6%
8	Y1-8	2.6%	2.6%	5.3%	2.6%	7.9%	10.5%	36.8%	23.7%	7.9%	0.0%	65.5%
9	Y1-9	2.6%	2.6%	2.6%	5.3%	7.9%	15.8%	15.8%	31.6%	13.2%	2.6%	67.9%
10	Y1-10	5.3%	5.3%	2.6%	2.6%	2.6%	18.4%	18.4%	36.8%	7.9%	0.0%	65.3%
Rata-rata total												64.5%

Sumber: Data primer diolah, 2012

Dari Tabel tersebut dapat diketahui bahwa interpretasi nilai indeks kinerja manajerial sebesar 64,5% yang berarti kinerja manajerial karyawan pada kriteria sedang. Kinerja manajerial yang tinggi dapat meningkatkan kinerja perusahaan sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai sesuai target. Karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini mempunyai kinerja manajerial pada tingkat ekstrem (tinggi atau rendah).

4.2.3. Metode Analisis Data

Dalam bagian analisis data hal-hal yang akan dibicarakan antara lain uji normalitas, uji asumsi klasik, analisis regresi berganda dan pengujian hipotesis.

4.2.3.1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan variabel independen berdistribusi normal atau berdistribusi tidak normal. Berdasarkan teori statistika model linier hanya residu dari variabel dependen Y yang wajib diuji normalitasnya, sedangkan variabel independen diasumsikan bukan fungsi distribusi. Jadi tidak perlu diuji normalitasnya.

Hasil output dari pengujian normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov adalah sebagai berikut:

Tabel 4.9
Uji Normalitas Data
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		38
Normal Parameters ^a	Mean	.000000
	Std. Deviation	2.20159
Most Extreme Differences	Absolute	.091
	Positive	.071
	Negative	-.091
Kolmogorov-Smirnov Z		.563
Asymp. Sig. (2-tailed)		.910

Sumber: Data primer diolah, 2012

a. Test distribution is normal.

Analisis data hasil Output :

- Uji normalitas data digunakan hipotesis sebagai berikut :

H_0 : Data berdistribusi normal

H_1 : Data tidak berdistribusi normal

- Kriteria penerimaan H_0

H_0 diterima jika nilai sig (2-tailed) > 5%.

Dari tabel diperoleh nilai sig = 0,91 = 91% > 5% , maka H_0 diterima.

Artinya variabel kinerja manajerial berdistribusi normal.

4.2.3.2. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2009:49). Valid tidaknya sebuah instrumen dapat dilihat dari

probabilitasnya hasil korelasi, apabila probabilitasnya hasil korelasi kurang dari 0,05 (5%) maka instrumen tersebut dinyatakan valid dan sebaliknya, apabila probabilitas hasil korelasi lebih dari 0,05 (5%) maka instrumen tersebut dinyatakan tidak valid. Perhitungan uji validitas menggunakan program SPSS. Adapun hasil uji validitas dapat dilihat sebagai berikut:

1. Uji validitas variabel partisipasi penyusunan anggaran

Hasil uji validitas variabel partisipasi penyusunan anggaran yang terdiri dari lima pernyataan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.10
Hasil Uji Validitas Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran

No.	Pernyataan	Pearson Corellation	Sig	Keterangan
1.	Pernyataan 1	0,883	0,000	valid
2.	Pernyataan 2	0,878	0,000	valid
3.	Pernyataan 3	0,880	0,000	valid
4.	Pernyataan 4	0,798	0,000	valid
5.	Pernyataan 5	0,872	0,000	valid

Sumber: Data primer diolah, 2012

Dari tabel 4.10 diatas dapat diketahui bahwa seluruh pernyataan dari variabel partisipasi penyusunan anggaran menunjukkan hasil yang valid karena nilai signifikansinya kurang dari 0,05 sehingga semua item pernyataan dapat digunakan dalam mengukur partisipasi penyusunan anggaran.

2. Uji validitas variabel komitmen organisasi

Hasil uji validitas variabel komitmen organisasi yang terdiri dari sembilan pernyataan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.11
Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi

No.	Pernyataan	Pearson Corellation	Sig	Keterangan
1.	Pernyataan 1	0,876	0,000	Valid
2.	Pernyataan 2	0,778	0,000	Valid
3.	Pernyataan 3	0,869	0,000	Valid
4.	Pernyataan 4	0,912	0,000	Valid
5.	Pernyataan 5	0,868	0,000	Valid
6.	Pernyataan 6	0,888	0,000	Valid
7.	Pernyataan 7	0,849	0,000	Valid
8.	Pernyataan 8	0,846	0,000	Valid
9.	Pernyataan 9	0,882	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2012

Dari tabel 4.11 diatas dapat diketahui bahwa seluruh pernyataan dari variabel komitmen organisasi menunjukkan hasil yang valid karena nilai signifikansinya kurang dari 0,05 sehingga semua item pernyataan dapat digunakan dalam mengukur komitmen organisasi.

3. Uji validitas variabel motivasi kerja

Hasil uji validitas variabel motivasi kerja yang terdiri dari sepuluh pernyataan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.12
Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja

No.	Pernyataan	Pearson Corelattan	Sig	Keterangan
1.	Pernyataan 1	0,803	0,000	Valid
2.	Pernyataan 2	0,815	0,000	Valid
3.	Pernyataan 3	0,876	0,000	Valid
4.	Pernyataan 4	0,806	0,000	Valid
5.	Pernyataan 5	0,798	0,000	Valid
6.	Pernyataan 6	0,802	0,000	Valid
7.	Pernyataan 7	0,888	0,000	Valid
8.	Pernyataan 8	0,818	0,000	Valid
9.	Pernyataan 9	0,809	0,000	Valid
10.	Pernyataan 10	0,805	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2012

Dari tabel 4.12 diatas dapat diketahui bahwa seluruh pernyataan dari variabel motivasi kerja menunjukkan hasil yang valid karena nilai signifikansinya kurang dari 0,05 sehingga semua item pernyataan dapat digunakan dalam mengukur motivasi kerja.

4. Uji validitas variabel kinerja manajerial

Hasil uji validitas variabel kinerja manajerial yang terdiri dari sepuluh pernyataan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.13
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Manajerial

No.	Pernyataan	Pearson Correlation	Sig	Keterangan
1.	Pernyataan 1	0,793	0,000	Valid
2.	Pernyataan 2	0,761	0,000	Valid
3.	Pernyataan 3	0,876	0,000	Valid
4.	Pernyataan 4	0,789	0,000	Valid
5.	Pernyataan 5	0,759	0,000	Valid
6.	Pernyataan 6	0,889	0,000	Valid
7.	Pernyataan 7	0,858	0,000	Valid
8.	Pernyataan 8	0,862	0,000	Valid
9.	Pernyataan 9	0,811	0,000	Valid
10.	Pernyataan 10	0,826	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2012

Dari tabel 4.13 diatas dapat diketahui bahwa seluruh pernyataan dari variabel kinerja manajerial menunjukkan hasil yang valid karena nilai signifikansinya kurang dari 0,05 sehingga semua item pernyataan dapat digunakan dalam mengukur kinerja manajerial.

4.2.4. Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik pada penelitian ini meliputi uji autokorelasi, uji multikolonieritas, dan uji heterokedastisitas.

4.2.4.1. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi linier ada korelasi antar anggota sampel yang diurutkan berdasarkan waktu. Uji autokorelasi dilakukan dengan menggunakan uji Durbin-Watson (DW test). Pengambilan keputusan untuk menentukan apakah terjadi autokorelasi atau

tidak, dapat dilihat dari nilai DW dan dibandingkan dengan nilai tabel dengan menggunakan nilai signifikansi 0,05, jumlah sampel (n) dan jumlah variabel independen (k) (Ghozali, 2009:231). Berikut adalah hasil pengujian autokorelasi dengan uji Durbin-Watson (DW test). Untuk melihat terjadi atau tidaknya autokorelasi dalam suatu model regresi dapat dilihat pada tabel model summary di bawah ini:

Tabel 4.14
Uji Autokorelasi

Model Summary ^b					
	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.908 ^a	.824	.796	2.36736	1.854

a. Predictors: (Constant), SNM2, SNM1, Zscore(X1), Zscore(X3), Zscore(X2)

b. Dependent Variable:

Y

Sumber : Data primer diolah, 2012

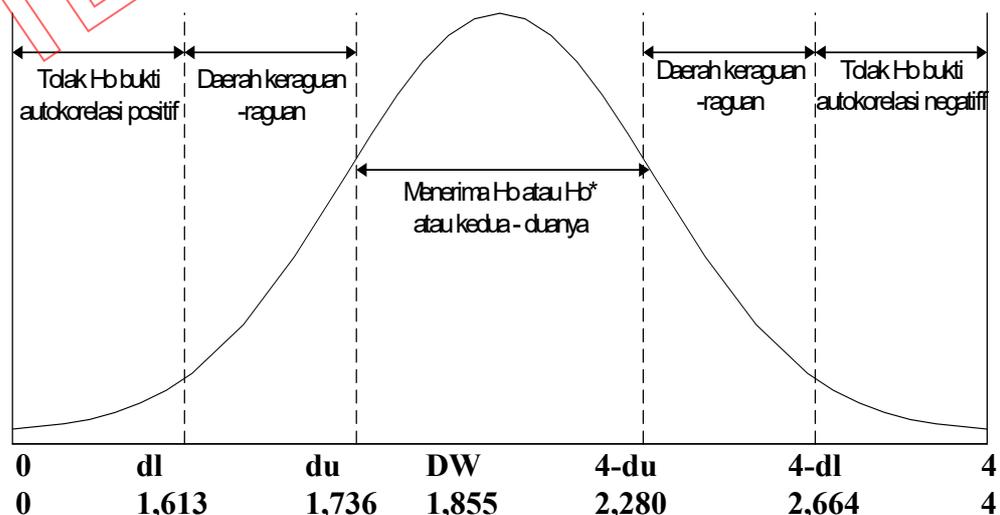
Hipotesis :

Ho : Tidak ada autokorelasi pada model regresi.

Ha : Ada korelasi antar variabel independen.

Kriteria pengambilan keputusan:

Dengan $n = 38$ $k = 3$ diperoleh $dl = 1,613$ dan $du = 1,736$.



Pada tabel model summary diperoleh nilai $DW_{hitung} = 2,056$. Karena nilai $DW_{hitung} = 2,056$ terletak pada daerah penerimaan H_0 jadi dapat disimpulkan tidak terjadi autokorelasi dan analisis regresi berganda dapat dilanjutkan.

4.2.4.2. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolonearitas di dalam model regresi adalah dengan melihat nilai toleransi dan Variance Inflation Factor (VIF). Apabila nilai tolerance $> 10\%$ dan nilai VIF < 10 , maka dapat disimpulkan tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi. Berikut hasil perhitungan menggunakan program SPSS 16:

Tabel 4.15
Uji Multikolonieritas
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	61.278	.914		67.055	.000
	Zscore(X1)	3.363	.689	.662	4.883	.000
	Zscore(X2)	1.804	.541	.387	3.331	.002
	Zscore(X3)	-.296	.485	-.069	-.612	.545
	SNM1	.698	.934	.057	.747	.461
	SNM2	-1.670	.891	-.152	-1.874	.070

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data primer diolah, 2012

Dari tabel diatas terlihat setiap variabel bebas mempunyai nilai tolerance $> 0,1$ dan nilai VIF < 10 . Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi ini.

4.2.4.3. Uji Heterokedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut

heteroskedastisitas. Modelregresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2009:189). Pada penelitian ini digunakan uji Glejser untuk mendeteksi ada atau tidak nyaheteroskedastisitas. Berikut adalah hasil uji Glejser :

Tabel 4.16
Hasil Uji Glejser

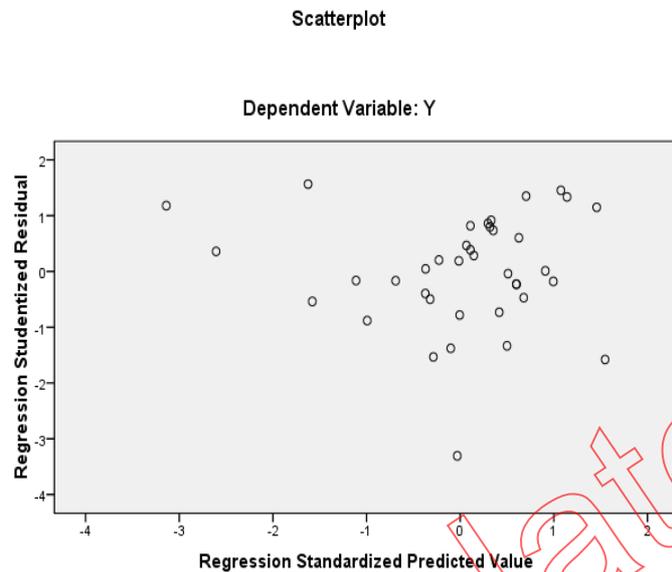
No	Variabel	Sig.	Keterangan
1.	Parisipasi Penyusunan Anggaran	0.536	Bebas Heteroskedastisitas
2.	Komitmen Organisasi	0.057	Bebas Heteroskedastisitas
3.	Motivasi Kerja	0.345	Bebas Heteroskedastisitas
4.	SNM1	0.202	Bebas Heteroskedastisitas
5.	SNM2	0.053	Bebas Heteroskedastisitas

Sumber : Data primer diolah, 2012

Berdasarkan tabel 4.16 dapat terlihat bahwa tidak ada variabel yang memiliki nilai probabilitas signifikansinya di bawah 0,05. Jadi tidak ada variabel independen, moderasi dan selisih nilai mutlak yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen abs_res. Hal ini terlihat dari nilai sig pada tiap-tiap variabel independen seluruhnya diatas 0,05. Jadi dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heterokedastisitas.

Selain menggunakan uji glejser, uji heteroskedastisitas juga dapat dilihat dari grafik *Scatterplot* yaitu grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat dengan residualnya sebagai berikut :

Gambar 4.2
Grafik *Scatterplot*



Pada grafik *Scatterplots* terlihat bahwa data ditunjukkan dengan titik-titik menyebar secara acak (tanpa pola yang jelas) serta tersebar diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

4.2.5. Analisis Regresi Berganda

Berdasarkan analisis dengan program *SPSS 16 for Windows* diperoleh hasil regresi berganda seperti terangkum pada tabel 4.17 berikut:

Tabel 4.17
Analisis Regresi Berganda

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	61.278	.914		67.055	.000
Zscore(X1)	3.363	.689	.662	4.883	.000
Zscore(X2)	1.804	.541	.387	3.331	.002
Zscore(X3)	-.296	.485	-.069	-.612	.545
SNM1	.698	.934	.057	.747	.461
SNM2	-1.670	.891	-.152	-1.874	.070

a. Dependent variabel: Y

Sumber : Data primer diolah, 2012

Berdasarkan tabel 4.17 di atas diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = 61.278 + (3.363)\text{Partisipasi Penyusunan Anggaran} + (1.804)\text{Komitmen Organisasi} + (-0.296)\text{Motivasi Kerja} + (0.698)\text{SNM}_1 + (-1.670)\text{SNM}_2.$$

Persamaan regresi tersebut mempunyai makna sebagai berikut:

1. Nilai konstanta yang dihasilkan sebesar 61,278 dapat diartikan bahwa apabila partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi kerja dianggap konstan, maka kinerja manajerial akan meningkat.
2. Koefisien regresi partisipasi penyusunan anggaran sebesar 3,363 bernilai positif dapat diartikan bahwa apabila partisipasi penyusunan anggaran meningkat sebesar maka meningkatkan kinerja manajerial akan meningkat.
3. Koefisien regresi komitmen organisasi sebesar 1,805 bernilai positif dapat diartikan bahwa apabila komitmen organisasi meningkat maka meningkatkan kinerja manajerial akan meningkat.
4. Koefisien regresi motivasi kerja sebesar -0,296 bernilai negatif dapat diartikan bahwa apabila motivasi kerja meningkat sebesar maka menurunkan kinerja manajerial akan menurun.

5. Penurunan kinerja manajerial dapat disebabkan faktor komitmen dan motivasi kerja. Hal ini disebabkan tidak adanya kewenangan semua anggota organisasi dalam proses penyusunan anggaran (partisipasi semu) dan tidak ada sanksi atau penghargaan dalam penilaian kinerja karyawan.

4.2.6. Goodnees of Fit

4.2.6.1. Uji F

Uji F dilakukan untuk melihat keberartian pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen atau sering disebut uji kelinieran persamaan regresi.

Hipotesis:

$H_0 : \beta = 0$ (Variabel dependen secara simultan tidak berpengaruh terhadap variabel dependen)

$H_1 : \beta \neq 0$ (Variabel dependen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen)

Pengambilan keputusan:

H_0 diterima jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ atau $sig \geq 5\%$.

H_1 diterima jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan $sig < 5\%$.

Dengan $n = 38$ $k = 3$ diperoleh $F_{tabel} = 1.899$

Untuk melakukan uji F dapat dilihat pada tabel anova dibawah ini.

Tabel 4.18
Uji Simultan
ANOVA^b

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	sig.
1 Regression	837.213	5	167.443	29.877	.000 ^a
Residual	179.340	32	5.604		
Total	1016.553	37			

a. Predictors: (Constant), SNM2, SNM1, Zscore(X1), Zscore(X3), Zscore(X2)

b. Dependent Variable: Y

Sumber : Data primer diolah, 2012

Pada tabel Anova diperoleh nilai F sebesar $29,877 > 1.899$ (dan $\text{sig} = 0,000 < 5\%$ ini berarti variable independen penyusunan anggaran, pengaruh komitmen organisasi, motivasi kerja secara simultan benar-benar berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen kinerja manajerial. Dengan kata lain variabel-variabel independen penyusunan anggaran, pengaruh komitmen organisasi, motivasi kerja, mampu menjelaskan besarnya variabel dependen kinerja manajerial.

4.2.6.2 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mencari kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Berikut ini adalah nilai koefisien korelasi (R) dan nilai koefisien determinasi (Adj.R^2) yang dihasilkandari perhitungan dengan menggunakan program SPSS Versi 16.0 :

Tabel 4.19
Uji Determinasi Ganda

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.908 ^a	.824	.796	2.36736

a. Predictors: (Constant), SNM2, SNM1, Zscore(X1), Zscore(X3), Zscore(X2)

Sumber : Data primer diolah, 2012

Pada tabel diatas diperoleh nilai $\text{Adjusted R}^2 = 0,796 = 79,6\%$ ini berarti variabel bebas penyusunan anggaran, komitmen organisasi, motivasi kerja secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen kinerja manajerial sebesar 79,6% dan 20,4% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, *job relevant information*, dan lain-lain.

4.2.6.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji t. Uji t dilakukan untuk mengetahui apakah secara individu (parsial) variabel

independen mempengaruhi variabel dependen secara signifikan atau tidak. Hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut:

Ho : Variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

Ha : Variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

Kriteria pengambilan keputusan :

Dengan tingkat kepercayaan = 95% atau (α) = 0,05. Derajat kebebasan (df) = n-k-1 = 38-3-1 = 34, serta pengujian dua sisi diperoleh dari nilai $t_{0,05} = 1,99$.

- Jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau probabilitas signifikansi $> 0,05$ (taraf nyata 5%) maka Ho diterima.
- Jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau probabilitas signifikansi $< 0,05$ (taraf nyata 5%) maka Ho ditolak.

1). Hipotesis Pertama (H1)

Hipotesis pertama (H1) menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil analisis data pada Tabel 4.6 di atas diperoleh variabel partisipasi penyusunan anggaran memberikan nilai probabilitas sig 0.000 lebih kecil 0.05 (taraf nyata 5%) yang berarti menolak Ho dan menerima Ha.

Berarti ada pengaruh positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Jika partisipasi dalam penyusunan anggaran tinggi maka dapat meningkatkan kinerja manajerial karyawan perusahaan sehingga tujuan dari perusahaan tercapai secara maksimal.

2). Hipotesis Kedua (H2)

Hipotesis pertama (H2) menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial ketika komitmen organisasi tinggi. Berdasarkan hasil analisis data pada Tabel 4.6 di atas diperoleh variabel pengujian selisih nilai mutlak antara partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi memberikan nilai probabilitas sig 0.461 lebih besar 0.05 (taraf nyata 5%) yang berarti menerima Ho dan menolak Ha. Berarti komitmen

organisasi yang merupakan variabel moderating tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap dengan manajerial.

3). Hipotesis Ketiga (H3)

Hipotesis pertama (H3) menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial ketika motivasi kerja tinggi. Berdasarkan hasil analisis data pada Tabel 4.6 di atas diperoleh variabel pengujian selisih nilai mutlak antara partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi kerja memberikan nilai probabilitas sig 0.070 lebih besar 0.05 (taraf nyata 5%) yang berarti menerima H_0 dan menolak H_a . Berarti motivasi kerja yang merupakan variabel moderating tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

4.3. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian di atas diperoleh keterangan bahwa komitmen organisasi, motivasi kerja tidak merupakan variabel moderating tetapi mempengaruhi secara langsung kinerja manajerial.

4.3.1. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial

Hasil pengujian hipotesis 1 mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial menunjukkan nilai t sebesar 4.88 dengan signifikansi sebesar 0.00. Nilai signifikansi pengujian tersebut lebih kecil dari 0.05. Dengan demikian variabel partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti tinggi rendahnya partisipasi penyusunan anggaran perusahaan mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja manajerial pada PT.Sang Hyang Seri Persero Kantor Regional II Cabang Pati. Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Yusfaningrum (2005) menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial. Berbeda dengan penelitian Nazaruddin dan Setyawan (2011) yang menyimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran

tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa anggaran yang dibuat oleh karyawan adalah tidak spesifik dan tidak jelas sehingga membuat kinerja menjadi rendah.

Anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajer. Pengertian partisipasi dalam proses penyusunan anggaran lebih rinci dijelaskan oleh French *et al* dalam Omposunggu dan Bawono (2006) sebagai suatu proses kerjasama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan dua kelompok atau lebih yang berpengaruh pada pembuatan keputusan di masa yang akan datang. Semakin baik penyusunan anggaran yang dilakukan oleh karyawan maka kinerja manajerial yang dihasilkan juga akan baik. Penyusunan anggaran harus sesuai dengan apa yang telah direncanakan, jika terjadi penyelewengan anggaran berarti kinerja manajerial tidak baik. Dalam penyusunan anggaran tentu akan melibatkan kerjasama antara bawahan dan manajer, maka akan terjadi kesepakatan dalam penyusunan anggaran. 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.

Penyusunan anggaran yang tepat akan mengendalikan kinerja manajerial. Partisipasi antara bawahan dan manajer sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas dalam penyusunan anggaran. Sebagian besar studi menunjukkan bahwa partisipasi anggaran lebih banyak membawa manfaat pada organisasi. Dengan adanya penyusunan anggaran maka kinerja manajerial akan lebih terarah. Untuk mencegah dampak fungsional atau disfungsionalnya, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam penyusunan anggaran, perlu melibatkan manajemen pada level yang lebih rendah sehingga anggaran partisipatif dapat dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi (Sardjito dan Muthaher, 2007).

4.3.2. Pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial

Berdasarkan Tabel 4.6 menunjukkan nilai t sebesar 0,74 dengan nilai signifikansi sebesar 0,46 lebih besar 0,05. Berarti komitmen organisasi tidak memoderasi terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Tetapi komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial, hal ini terjadi karena tidak semua karyawan hadir dalam penyusunan anggaran perusahaan. Hasil tersebut mendukung penelitian yang dilakukan oleh Nazaruddin dan Setyawan (2011) yang menyimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi.

Karyawan atau manajer yang memiliki komitmen organisasi adalah mereka yang mau bekerja keras, tetap bergabung dalam organisasi, dan memberikan kontribusi terhadap efektivitas kinerja organisasi. Komitmen organisasi mempunyai implikasi tidak hanya pada karyawan, manager, dan organisasi namun juga bagi masyarakat secara menyeluruh. Komitmen organisasi dapat memecahkan equivakalitas karena komitmen organisasi mendorong para manajer mempercayai organisasi, menerima tujuan dan nilai organisasi, dan mau berusaha keras bagi organisasi sehingga memiliki potensi untuk mempengaruhi hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial.

Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya, dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut untuk menjaga kelangsungan perusahaan tersebut (Wahyudi, 2008). Jika seorang karyawan memiliki komitmen pada organisasi diperusahaannya, maka akan mempengaruhi kinerja diperusahaan tempat dia bekerja. Semakin tinggi komitmen organisasi yang di miliki maka menguntungkan bagi perusahaan karena setiap karyawan memiliki semangat dan motivasi kerja yang tinggi.

4.3.3. Pengaruh motivasi kerja terhadap hubungan antara penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial

Berdasarkan tabel 4.6 menunjukkan nilai t sebesar -1,87 dengan nilai signifikansi sebesar 0,07 lebih besar 0,05. Dengan demikian motivasi kerja tidak dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil tersebut mendukung penelitian yang dilakukan oleh Nazaruddin dan Setyawan (2011) yang menyimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel moderasi. Hal ini terjadi karena tidak ada sanksi atau penghargaan yang sesuai dengan kualitas kerja yang dihasilkan. Berbeda dengan penelitian Adrianto (2008) yang menyimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial ketika motivasi kerja tinggi. Motivasi merupakan faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang dalam mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu. Motivasi merupakan bagian integral dari kegiatan organisasi atau perusahaan di dalam proses pembinaan, pengembangan dan pengarahan tenaga kerja manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan. Manusia dipandang sebagai dinamisor dalam suatu organisasi adalah makhluk sosial yang mempunyai daya cipta, karsa dan rasa baik yang positif maupun yang negatif, disamping mempunyai naluri (perasaan, kehendak, emosi dan lain-lainnya). Sifat-sifat konstruktif tersebut semuanya dibawa ke dalam lingkup pekerjaannya. Motivasi kerja karyawan lemah dapat dikarenakan adanya penghargaan dan hukuman yang tidak adil di antara para karyawan. Dengan motivasi kerja yang rendah maka dapat menurunkan kinerja manajerial perusahaan.

Seseorang yang memiliki motivasi kerja tinggi tentu akan berakibat pada kinerja yang dilakukan pada perusahaan. Motivasi akan mendorong seseorang bersemangat dalam bekerja sehingga kinerja yang dihasilkan juga baik. Motivasi kerja yang tinggi bisa diciptakan oleh diri sendiri jika seseorang merasa nyaman dengan kondisi tempat dia bekerja. Seorang pemimpin yang merupakan motivator harus mengetahui tentang motivasi agar keberhasilan organisasi dalam

mewujudkan usaha kerja sama manusia dapat dicapai. Motivasi kerja seseorang dapat mengalami tinggi atau rendah tergantung pada tingkat kenyamanan seseorang dalam bekerja. Tugas seorang pimpinan yaitu memberikan motivasi kepada bawahannya agar kinerja manajerial dapat terjaga baik pada perusahaan.

STIE BPD Jateng

BAB V

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diperoleh simpulan dan saran sebagai berikut:

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan maka berikut adalah kesimpulan yang dapat diberikan:

1. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT.Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional II Cabang Pati, hasil ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar 4,883 dan nilai signifikansi $0.000 < 0,05$ dengan demikian H0 ditolak dan H1 diterima. Hal ini menjelaskan bahwa dengan adanya partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial.
2. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial pada PT.Sang Hyang Seri Persero Kantor Regional II Cabang Pati, hasil ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar 0,747 dan nilai signifikansi $0,461 > 0,05$ dengan demikian H0 diterima dan H2 ditolak. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi tidak dapat berperan sebagai variabel moderating terhadap pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.
3. Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial pada PT.Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional II Cabang Pati, hasil ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar -1,874 dan nilai signifikansi $0,070 > 0,05$ dengan demikian H0 diterima dan H3 ditolak. Hal ini berarti bahwa motivasi kerja tidak dapat berperan sebagai variabel moderating terhadap pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

4. Nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) dari pengujian regresi adalah sebesar $R^2 = 0,796$ berarti variabel bebas penyusunan anggaran, komitmen organisasi, motivasi kerja secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen kinerja manajerial sebesar 79,6% dan 20,4% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, *job relevant information*, dan lain-lain.

5.2. Keterbatasan Penelitian

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

1. Dalam penelitian ini jumlah sampel yang diperoleh relatif sedikit yaitu sebanyak 38 karyawan karena hanya satu cabang perusahaan.
2. Penulis hanya memasukkan dua variabel moderating dalam hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional II Cabang Pati yaitu komitmen organisasi dan motivasi kerja. Diduga masih ada faktor lain yang dapat menjadi variabel moderating, pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, namun tidak masuk dalam penelitian.
3. Penelitian ini merupakan metode survey menggunakan kuesioner dimana obyek perusahaan yang diamati hanya satu perusahaan sehingga penelitian ini tidak dapat digunakan sebagai acuan untuk mengukur kinerja manajerial secara menyeluruh.
4. Data yang dianalisis dalam penelitian ini menggunakan instrumen yang berdasarkan persepsi jawaban responden.

5. Hasil penelitian ini juga belum memberikan hasil yang seperti dihipotesiskan. Hal ini dimungkinkan karena penggunaan model untuk menentukan partisipasi penyusunan anggaran.

5.3. Saran

Berdasarkan keterbatasan di atas, maka dapat disampaikan beberapa saran yaitu sebagai berikut:

- a. Bagi obyek penelitian:

Dengan hasil analisis deskripsi indikator-indikator variabel partisipasi penyusunan anggaran sebesar 62,8%, komitmen organisasi sebesar 70,0%, motivasi kerja sebesar 59,7% dan kinerja manajerial sebesar 64,5% dengan kriteria cukup, maka perlu adanya koreksi pada sikap karyawan yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

- b. Bagi penelitian selanjutnya:

1. Disarankan untuk melakukan penelitian serupa dengan menambahkan variabel moderasi yang lain sehingga pengaruh dari faktor-faktor lain dapat dipertimbangkan.
2. Menggunakan sampel perusahaan tidak hanya satu saja, tetapi dapat dikembangkan menggunakan sampel dari berbagai kelompok perusahaan.
3. Pengumpulan data menggunakan kuesioner sehingga perlu kehati-hatian dalam pengumpulan data di lapangan.
4. Menggunakan model lain yang lebih tepat dalam menghitung.

5.4. Implikasi Manajerial

1. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran dalam perusahaan, maka semakin tinggi kinerja manajerial. Hal ini karena semua anggota organisasi terlibat dalam proses penyusunan anggaran dan diberi wewenang untuk berpendapat tentang perencanaan anggaran. Sebaiknya pihak perusahaan dapat meningkatkan efektivitas

penyusunan anggaran dan partisipasi setiap karyawan yang ada pada perusahaan pada proses penyusunan anggaran. Karena anggaran berfungsi untuk mengendalikan sehingga kinerja manajerial dapat di tingkatkan dan kinerja perusahaan juga dapat meningkat sehingga tercapai suatu tujuan perusahaan.

2. Komitmen organisasi tidak memoderasi terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hal ini terjadi karena tidak semua karyawan hadir dalam perencanaan penyusunan anggaran perusahaan, sehingga karyawan tidak mengetahui secara keseluruhan apa yang telah direncanakan pada waktu rapat. Diharapkan anggota organisasi menumbuhkan komitmen organisasi dalam dirinya, agar tercipta suatu ketaatan diantara anggota sehingga menjadikan kinerja manajerial meningkat.
3. Motivasi kerja tidak memoderasi terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hal ini terjadi karena tidak adanya sanksi atau penghargaan yang sesuai dengan kualitas karyawan. Sanksi yang lemah akan menjadikan karyawan bekerja tidak sesuai target, dan melakukan hal-hal pribadi untuk kepentingannya sendiri yang dapat merugikan perusahaan. Untuk itu, para anggota diharapkan saling menjaga kenyamanan dalam organisasi sehingga dapat tercapai kepuasan dan kinerja.

Daftar Pustaka

- Adrianto, Yogi . 2008. *Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Kepuasan Kerja, JIR dan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Rumah Sakit Swasta di Wilayah Kota Semarang)*.
- Anoraga, Pandji dan Suyati, Sri. 1995. *Perilaku Keorganisasian*. Pustaka Jaya: Jakarta.
- Anthony, R.N. dan Govinndarajan, V. 2003. *Management Control System* (International Edition). Boston: McGraw-Hill.
- Brownell, P. 2004. *Budgetary Participation, Motivation, And Managerial Performance*. The Accounting Review. Vol. 61, No. 4, Oktober.
- Coryanata, Isma. 2004. "Pelimpahan Wewenang dan Komitmen Organisasi dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial". *Disampaikan pada Simposium Nasional Akuntansi (SNA) VII*. Denpasar, 2-3 Desember 2004.
- Ferdinand, Augusty. 2011. *Metode Penelitian Manajemen*. Edisi Tiga. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Ghozali, Imam dan Yusfaningrum, Kusnasriyanti. 2005. *Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information (JRI) sebagai Variabel Intervening (Penelitian terhadap Perusahaan Manufaktur di Indonesia)*. SNA VIII. Solo.
- Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Halim, Abdul. 2007. *Akuntansi Sektor Publik, Akuntansi Keuangan Daerah*. Edisi 3. Salemba Empat: Jakarta.
- Handoko, T. Hani. 2006. *Manajemen*. Yogyakarta : BPFE.
- Hansen, Don. R dan Mowen, Maryanne M..2004. *Akuntansi Manajemen*. Jilid I. Jakarta : Erlangga.
- Hassan, Iqbal. 2002. *Pokok-pokok Materi Statistik 2, Statistik Inferensif*, Edisi kedua, Jakarta, Bumi Aksara.
- Ikhsan dan Luthans, Fred. 2005. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Andi.

Ikhsan, A. dan Ishak, M. 2005. *Akuntansi Keprilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.

Ikhsan, Arfan dan La Ane. 2007. *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Menggunakan Lima Variable Pemoderasi*. SNA X. 26-28 Juli. pp1-27.

Indriantoro, N. 2005. *An Empirical Study Of Locus Of Control And Cultural Dimensions As Moderating Variables Of The Effect Of Participative Budgeting On Job Performance And Job Satisfaction*. Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia. Vol. 15.No. 1, 2000, hal: 97-144.

Ishak, M. 2005. *Akuntansi Keprilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.

Kenis, I. 1979. *Effect Of Budgetary Goal Characteristics On Managerial Attitudes And Performance*. The Accounting Review. Vol. 54, No. 4, Oktober 1979.

Mahoney, T.A. 2001, *Development of Managerial Performance: A Research Approach*, Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Co. *Managerial Attitudes and Performance. The Accounting*

Marani, Yohanes. 2002. *Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Perguruan Tinggi di Jayapura)*.

Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.

Milani, K. 2000. *The Relationship Of Participation In Budget-Setting To Industrial Supervisor Performance And Attitudes: Afield Study*. The Accounting Review. April 1975, hal: 274-284. 707-721. 1986, hal: 587-599.

Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 2, Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi. Yogyakarta.

Murwaningsari, Ety. 2008. *The Role of Organizational Commitment and Procedural Justice in Moderating The Relationship between Budgetary Participation and Manajerial Performance*. Gajah Mada International Journal of Business. Vol. 10, No. 2. pp.185-210.

Nafarin, M. 2004. *Penganggaran Perusahaan*. Salemba Empat: Jakarta.

Nazaruddin, Ietje dan Setyawan, Henry. 2011. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dengan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Motivasi, Desentralisasi, dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris pada Pemerintah Daerah Kabupaten Kulon Progo)*. Jurnal Akuntansi dan Investasi . Vol.12. No. 2 hal 222-235.

Omposunggu, Krisler Bornadi dan Bawono, Icut Rangga. 2006. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Job Relevant Information Terhadap Informasi Asimetris*. SNA IX. 23-26 Agustus. pp 1-27. Organization and Society. Vol 23.No.1, pp 49-76, 200.

Pareek .1994. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT Pustaka Binaman Pressindo. Review Vol. LIV No. 4. pp 707. Diambil April, 6, 2008.

Riyanto, Bambang.(2007). *Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan (edisi keempat)*. Yogyakarta: BPFE.

Robbins, S.P. 2002. *Perilaku Organisasi*. Jilid I. Jakarta : Prenhallindo.

Ryninta, Morinda Goestin dan Zulfikar. 2005. *Pengaruh Pelimpahan Wewenang terhadap Hubungan antara Kinerja Manajer dan Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran (Studi Empiris pada Rumah Sakit di Kotamadya Surakarta)*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan. 156-174 Volume 4,No.2.

Saifuddin, Azwar. 1995. *Sikap Manusia*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

Sardjito, Bambang dan Muthaher, Osmad. 2007. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah : Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating*. SNA X. Juli- Agustus. pp 1-24.

Shields,JF dan Shields,MD. *Antecedents of Participate Budgeting, Accounting*.

Siagian, A.P. 1998. *Manajemen Abad 21*. Jakarta : Bumi Aksara.

Simamora, Henry. 1999. *Akuntansi Manajemen*. Salemba Empat. Jakarta.

Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.

Sugiyono, Prof., Dr. 2006. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

- Suhartono, Ehrman dan Solichin, Muchammad. 2006. *Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Instansi Pemerintah Daerah Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi*. SNA X. 23-26 Agustus. pp 1-20.
- Sumarno, J. 2005. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial*. SNA VII. Solo.
- Supriyono, R.A. 2005. *Akuntansi Manajemen I. Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan*. Edisi I. BPFE. UGM. Yogyakarta.
- Supriyono, R.A. 2005. *Pengaruh Komitmen Organisasi, Keinginan Sosial, dan Asimetri Informasi terhadap Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dengan Kinerja Manajer*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia.vol.20,No.1,hal.40-56.
- Suryandari, Erni. 2005. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran*. Jurnal Akuntansi dan Investasi vol.6 No.3.
- Tanajaya, Musa, Noegroho,S. 2009. *Perbedaan Faktor – Faktor Keterikatan Kerja Karyawan Terhadap Organisasi Ditinjau Dari Jenis Kelamin*. Jurnal Psikologi Indonesia Pusat. Jakarta : Ikatan Sarjana Psikologi Indonesia Pusat.1: 8-16.
- Windayani, Santi. 2008. *Analisis Faktor-Faktor yang Berpengaruh terhadap Penggunaan Informasi Kinerja dalam Penganggaran*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis vol.2 hal.9-30.
- Wirjono, Endang Raino dan Raharjono, Agus Budi. 2007. *Pengaruh Karakteristik Personalitas Manajer terhadap Hubungan antara Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial*. Kinerja, vol. 11, No. 1.hal.50-63.

KUESIONER

Petunjuk

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

I. Pertanyaan Identifikasi

1. Nama:.....
2. Jenis Kelamin
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan
3. Pendidikan :
 - a. SD
 - b. SMP/ MTS
 - c. SMA/ SMK
 - d. Diploma
 - e. Sarjana
 - f. Lainnya.....
4. Jabatan :
 - a. Manajer Cabang
 - b. Sekretaris
 - c. Asisten Manager
 - d. Supervisor
 - e. Perugas
5. Lama Menduduki Jabatan :
 - a. < 2 tahun
 - b. 2 – 5 tahun
 - c. > 5 tahun

6. Organisasi ini memberi inspirasi terbaik mengenai cara mencapai kinerja.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. Saya sangat senang memilih organisasi ini sebagai tempat kerja daripada organisasi lain.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. Bagi saya organisasi ini merupakan tempat kerja terbaik.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. Saya sungguh peduli mengenai nasib organisasi ini.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

STIE BPD Jateng

7. Saya ingin mengetahui seberapa baik saya bekerja dan saya menggunakan umpan balik untuk diri saya sendiri.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. Saya dapat bekerja dibawah tekanan dan batas waktu.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. Saya berusaha mengembangkan orang yang bekerja dengan atau untuk saya.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10. Saya mencari cara-cara baru untuk menolong orang-orang.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

STIE BPP Jember

10. Kinerja secara keseluruhan disesuaikan target.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

STIE BPD Jateng

Semarang, Maret 2012

Kepada:

Yth. Saudara/ i

PT. Sang Hyang Seri (Persero)

Kantor Regional II Cabang Pati

Dengan hormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi yang berjudul “Analisis pengaruh komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial” maka kami mengharap kesediaan Saudara/ i untuk dapat meluangkan waktu agar dapat mengisi angket ini sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.

Saya menghargai setiap jawaban yang diberikan Saudara/ i dan saya akan tetap menjaga kerahasiannya. Jawaban Saudara/ i yang diberikan akan berpengaruh terhadap hasil penelitian yang saya lakukan.

Demikian permohonan saya, atas kesediaan dan kerjasama yang baik dari Saudara/ i sebelum dan sesudahnya saya sampaikan terima kasih.

Hormat saya,

Welasati
1M081280
Jurusan Manajemen
STIE Bank BPD Jateng

**Daftar Hadir Karyawan
PT. Sang Hyang Seri (Persero)
Kantor Regional II Cabang Pati
9 Maret 2012**

No.	Nama	Jabatan	Ttd
1.	Aniese dianuddin, SE	Manager cabang	1.
2.	Karwan	Sekretaris	2.
3.	Suyanto	Asmen penjualan ritel	3.
4.	Ngadiyanto	Asmen manager penjualan korporat	4.
5.	Pardiyono	Supervisor SDM dan keuangan	5.
6.	Sulistyono	Supervisor penjualan dan administrasi	6.
7.	Purwo herjuno	Supervisor administrasi korporat	7.
8.	Sukartini	Supervisor mutu benih	8.
9.	Wardini	Supervisor pengolahan dan perawatan mesin	9.
10.	Syarif hidayat	Supervisor pengemasasn	10.
11.	Undang suhandi	Supervisor penjualan korporat	11.
12.	Sumarno	Supervisor kebun	12.
13.	Dwi ana	Petugas hortikultura (Blora)	13.
14.	Agus prihadi	Petugas hortikultura (Blora)	14.
15.	Danang	Petugas hortikultura (Semarang)	15.
16.	Putri wulandari	Petugas hortikultura (Semarang)	16.
17.	Bambang cahyo	Petugashortikultura (Purwodadi)	17.

18.	Sartika	Petugas hortikultura (purwodadi)	18.
19.	Dayat	Petugas hortikultura (Cepu)	19.
20.	Joko susilo	Petugas hortikultura (Cepu)	20.
21.	Rukani	Petugas logistik	21.
22.	Yudianto	Petugas logistik	22.
23.	Sakimin	Petugas kebun	23.
24.	Isnandar	Petugas kebun	24.
25.	Ganesha	Petugas kebun	25.
26.	Wiryo	Petugas kebun	26.
27.	Santoso	Petugas kebun	27.
28.	Tri wahyu	Petugas pengemasan	28.
29.	Deni setyadi	Petugas pengemasan	29.
30.	Fajar	Petugas pengolahan	30.
31.	Damar	Petugas pengolahan	31.
32.	Febri ariyanto	Petugas padi hibrida	32.
33.	Aris poniman	Petugas padi hibrida	33.
34.	Sri handayani	Petugas padi hibrida	34.
35.	Kusyanto	Petugas padi hibrida	35.
36.	Nunung	Petugas padi non hibrida	36.
37.	Murtado najib	Petugas padi non hibrida	37.
38.	Slamet riyadi	Petugas administrasi korporat	38.

39.	Rakiyo	Tukang kebun	39.
40.	Wakijan	Office boy	40.
41.	Suminto	Sopir	41.
42.	Kasturi	Sopir	42.
43.	Tono	Sopir	43.
44.	Eko irianto	Satpam	44.
45.	Reban	Satpam	45.
46.	Sanusi	Satpam	46.
47.	Lukmi hidayat	Satpam	47.

STIE BPD Jateng

No.	Kode res	PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN				KOMITMEN ORGANISASI									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.	R-1	8	6	6	7	8	6	5	8	6	9	9	7	9	8
2.	R-2	7	8	8	8	7	8	9	6	8	8	10	9	10	6
3.	R-3	9	9	8	8	8	8	8	9	8	9	10	7	9	8
4.	R-4	8	9	7	9	8	7	8	9	6	9	7	10	7	7
5.	R-5	8	7	7	7	7	8	6	8	8	9	6	9	8	8
6.	R-6	8	8	8	8	8	8	8	6	7	8	9	8	9	8
7.	R-7	9	8	9	7	7	9	10	9	8	7	8	9	10	8
8.	R-8	7	8	8	8	8	8	8	7	9	9	4	9	8	7
9.	R-9	8	8	8	8	8	8	8	7	8	9	8	10	9	8
10.	R-10	7	8	7	7	8	8	8	6	8	8	8	8	8	7
11.	R-11	8	8	7	8	7	8	9	6	7	9	8	7	6	8
12.	R-12	9	9	8	7	7	8	9	6	7	10	9	6	10	8
13.	R-13	7	7	6	6	6	6	6	10	8	7	5	6	7	8
14.	R-14	7	6	6	5	6	6	6	6	7	8	7	5	5	9
15.	R-15	9	7	5	5	5	7	5	9	9	5	9	8	5	8
16.	R-16	6	5	2	7	3	2	3	8	5	7	6	7	4	8
17.	R-17	8	6	8	8	7	8	7	5	8	5	8	9	8	8
18.	R-18	7	8	7	6	8	8	7	7	7	8	9	7	9	7
19.	R-19	8	9	8	9	9	9	10	6	6	8	10	7	9	8
20.	R-20	5	7	3	7	5	5	3	6	8	8	7	7	8	7
21.	R-21	8	6	7	7	8	7	7	6	4	9	7	5	9	8
22.	R-22	5	5	5	6	6	7	5	7	6	8	8	6	8	9
23.	R-23	7	7	8	7	6	8	6	7	8	4	7	7	8	6
24.	R-24	2	5	3	3	3	4	4	5	6	6	5	7	6	8
25.	R-25	2	1	1	7	2	1	1	4	7	3	7	7	4	7
26.	R-26	5	10	1	1	1	1	1	7	6	8	5	5	10	7
27.	R-27	1	1	1	6	1	1	1	4	8	9	9	8	7	7
28.	R-28	2	2	2	2	2	2	2	8	6	3	6	7	5	4
29.	R-29	2	3	1	9	1	2	1	5	7	7	5	8	6	7
30.	R-30	7	6	7	8	9	6	5	7	8	9	5	7	5	8
31.	R-31	5	3	4	7	6	4	4	5	8	7	8	9	8	7
32.	R-32	7	8	6	6	5	7	5	8	7	8	9	7	6	8
33.	R-33	5	8	7	5	7	6	7	6	5	9	8	4	8	7
34.	R-34	7	7	4	5	8	6	6	6	6	10	10	6	9	9
35.	R-35	5	3	5	3	4	4	4	9	6	7	6	6	9	7
36.	R-36	9	9	8	8	8	9	9	5	3	8	7	8	4	8
37.	R-37	6	7	5	6	7	6	4	9	7	10	8	7	10	5
38.	R-38	7	8	8	7	7	7	8	7	6	6	5	8	6	5

MOTIVASI KERJA										KINERJA MANAJERIAL									
15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
6	4	8	7	3	3	4	5	9	8	8	6	6	6	7	7	7	7	7	7
6	8	7	7	4	5	3	4	10	8	9	7	7	9	7	8	8	9	8	8
7	7	8	7	4	4	4	2	10	8	9	8	8	8	8	8	9	8	9	9
9	8	8	7	4	4	4	3	8	8	8	7	7	8	8	8	8	7	8	8
7	8	8	8	3	5	5	4	7	9	8	8	7	7	7	8	8	8	8	8
9	6	8	8	2	4	3	5	8	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
8	10	5	7	5	4	3	4	8	8	8	6	7	8	8	7	9	8	8	8
4	7	6	5	3	5	4	4	9	8	8	8	7	8	8	8	8	8	8	9
9	6	5	6	3	4	4	4	9	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
10	10	9	7	3	5	4	4	7	9	8	8	7	8	7	8	8	7	8	8
7	8	10	8	2	5	5	4	7	8	9	7	8	7	7	9	7	8	8	8
8	7	8	7	2	4	5	5	9	9	9	8	8	9	8	8	8	7	8	7
7	8	7	8	5	3	4	4	8	8	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6
8	9	8	6	3	5	5	4	9	9	7	8	7	5	4	4	7	7	5	6
8	7	3	6	5	4	2	4	9	8	9	6	6	7	4	4	9	5	6	7
5	7	7	3	5	3	4	4	8	8	8	4	3	8	6	5	7	7	6	6
9	6	8	6	3	4	3	3	8	8	5	7	8	7	7	7	7	8	7	7
7	8	8	7	4	5	4	10	8	8	8	9	8	7	8	7	8	7	8	6
6	8	9	7	4	2	3	8	7	7	9	9	9	9	9	9	8	8	10	9
6	6	5	6	5	3	5	9	6	5	7	5	4	7	6	5	7	7	5	7
7	7	10	9	4	2	5	10	7	7	8	6	7	7	8	8	7	9	8	6
7	9	7	6	4	2	4	7	9	8	5	7	6	5	6	5	6	6	6	6
7	5	8	7	3	4	2	6	7	4	9	8	7	8	6	6	8	7	8	6
6	4	8	5	3	3	3	6	5	5	2	2	2	3	4	2	3	3	4	3
8	5	4	4	2	2	2	5	7	8	6	1	1	8	2	1	2	7	3	1
5	5	6	5	5	3	5	7	6	8	1	1	1	1	1	3	1	1	1	9
7	5	5	8	3	5	5	7	8	5	7	1	1	6	1	1	3	7	7	1
7	5	8	6	5	4	2	6	9	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	7	7	4	3	5	4	7	6	4	9	3	1	9	2	3	1	3	9	2
9	8	8	9	3	4	5	5	8	5	9	8	7	9	7	7	7	9	9	8
8	8	10	9	1	4	3	6	7	7	6	5	5	3	6	6	6	5	4	5
7	8	8	7	4	4	4	6	6	7	7	6	7	5	6	6	6	7	7	7
8	7	9	8	4	2	4	6	6	5	6	8	9	6	8	7	6	6	6	8
7	9	8	9	4	2	5	7	6	6	8	5	5	4	5	7	7	5	6	7
7	6	7	9	5	2	2	7	8	7	5	5	5	4	3	5	5	4	5	4
7	5	7	5	3	2	4	7	6	6	9	9	9	8	8	8	8	9	8	8
8	6	6	8	5	4	5	5	7	6	7	7	5	6	8	8	8	7	7	8
6	4	10	9	5	4	4	8	6	6	8	8	6	7	6	6	7	7	7	8

STIE BP

Statistik Deskriptif

		Statistics			
		X1	X2	X3	Y
N	Valid	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0
Mean		32.0400	66.4700	63.4600	60.3200
Std. Deviation		5.77861	6.07272	6.87319	6.08339
Minimum		13.00	44.00	41.00	38.00
Maximum		44.00	84.00	78.00	72.00

Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		38
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.20159678
Most Extreme Differences	Absolute	.091
	Positive	.071
	Negative	-.091
Kolmogorov-Smirnov Z		.563
Asymp. Sig. (2-tailed)		.910

a. Test distribution is Normal.

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Autokorelasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.908 ^a	.824	.796	2.36736	1.854

a. Predictors: (Constant), SNM2, SNM1, Zscore(X1), Zscore(X3), Zscore(X2)

b. Dependent Variable: Y

2. Uji Multikolenieritas

Coefficients^a

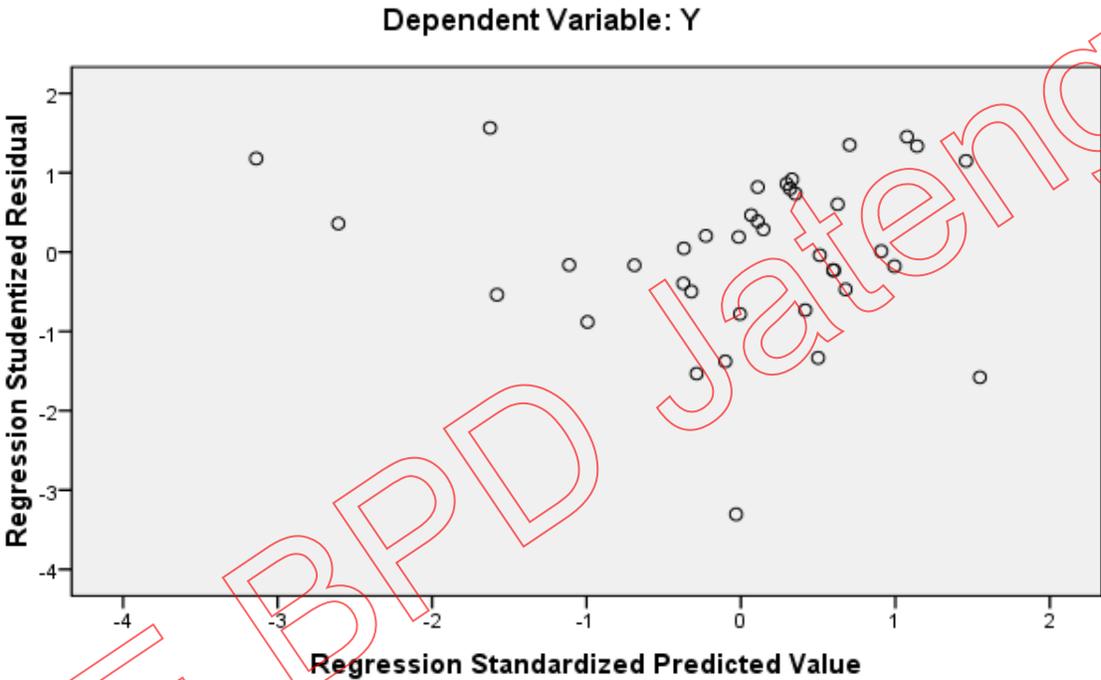
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	61.278	.914		67.055	.000		
Zscore(X1)	3.363	.689	.662	4.883	.000	.300	3.336
Zscore(X2)	1.804	.541	.387	3.331	.002	.409	2.444
Zscore(X3)	-.296	.485	-.069	-.612	.545	.430	2.326
SNM1	.698	.934	.057	.747	.461	.945	1.058
SNM2	-1.670	.891	-.152	-1.874	.070	.837	1.194

a. Dependent Variable:

Y

3. Uji Heterokedstasitas

Scatterplot



STIE BPD Jateng

Uji Glejser

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1.986	.522		3.805	.001
	Zscore(X1)	-.246	.393	-.179	-.626	.536
	Zscore(X2)	.609	.309	.481	1.971	.057
	Zscore(X3)	-.265	.277	-.228	-.958	.345
	SNM1	.695	.533	.209	1.303	.202
	SNM2	-1.021	.509	-.342	-2.006	.053

a. Dependent Variable: Abs_res

STIE BPD Jateng

Analisis Regresi Berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	61.278	.914		67.055	.000
	Zscore(X1)	3.363	.689	.662	4.883	.000
	Zscore(X2)	1.804	.541	.387	3.331	.002
	Zscore(X3)	-.296	.485	-.069	-.612	.545
	SNM1	.698	.934	.057	.747	.461
	SNM2	-1.670	.891	-.152	-1.874	.070

a. Dependent Variable: Y

Uji R²

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.908 ^a	.824	.796	2.36736

a. Predictors: (Constant), SNM2, SNM1, Zscore(X1), Zscore(X3), Zscore(X2)

Uji F-Test

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	837.213	5	167.443	29.877	.000 ^a
	Residual	179.340	32	5.604		
	Total	1016.553	37			

a. Predictors: (Constant), SNM2, SNM1, Zscore(X1), Zscore(X3), Zscore(X2)

b. Dependent Variable: Y

Uji Hipotesis

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	61.278	.914		67.055	.000
	Zscore(X1)	3.363	.689	.662	4.883	.000
	Zscore(X2)	1.804	.541	.387	3.331	.002
	Zscore(X3)	-.296	.485	-.069	-.612	.545
	SNM1	.698	.934	.057	.747	.461
	SNM2	-1.670	.891	-.152	-1.874	.070

a. Dependent Variable: Y