

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN
ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
MODERATING PADA BANK NEGARA INDONESIA
46 DI PALEMBANG**

SKRIPSI



DISUSUN OLEH :

GEMELLY RAMA DINA
C1C110077

**JURUSAN AKUNTANSI
PROGRAM EKSTENSI FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BENGKULU**

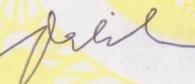
2014

Skripsi oleh **Gemelly Rama Dina**

Telah Diperiksa dan Disetujui Untuk Diuji

Bengkulu, 29 Januari 2014

Pembimbing,



Halimatusyadiah, SE.Msi, Ak
NIP. 1971 0701 1997 02 2002

Mengetahui

Ketua Program Ekstensi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis



Syamsul Bachri, SE.,M.Si
NIP. 195601021986031003

Skripsi oleh **Gemelly Rama Dina**

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji

Pada hari Rabu tanggal 29 Januari 2014

Bengkulu, 29 Januari 2014

Dewan Penguji:

Pembimbing

Penguji Utama,



Halimatusyadiah, SE, M. Si. Ak
NIP. 197107011997022002



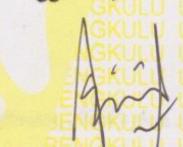
Nila Aprilla, SE, M. Si. Ak
NIP. 197504152001122001

Anggota I,



Isma Coryanata, SE, M. Si. Ak. CA
NIP. 197403061999032001

Anggota II,



Fenny Marietza, SE, M. Ak
NIP. 1983040112009122004

Mengetahui

Pembantu Dekan I Bidang Akademik
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis



Dr. Fahrudin JS. Pareke, SE., M. Si
NIP. 197109141999031004

MOTTO

- Hai orang-orang yang beriman, Jadikanlah sabar dan shalatmu Sebagai penolongmu, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar " (Al-Baqarah: 153)
- Kuolah kata, kubaca makna, kuikat dalam alinea, kubingkai dalam bab sejumlah lima, jadilah mahakarya, gelar sarjana kuterima.
- Kita berdoa kalau kesusahan dan membutuhkan sesuatu, mestinya kita juga berdoa dalam kegembiraan besar dan saat rezeki melimpah. (Kahlil Gibran)

Setelah peluh dan sebetuk karya kecil ini, akan aku persembahkan untuk....



Keluarga Besarku

Hormat dan Baktiku Kepada Papaku (Drs. Kulman, MM) dan Mamaku (Marlina I dha), terimakasih atas semua kasih sayang, do'a, dukungan, dan pengorbanan yang kalian berikan untuk aku ^_^



Kembaran ku (Gemelly Rama Dona) dan seseorang yang ada di Palembang (Henri Putra Ramadhan) makasih untuk do'a, dukungan dan supportnya.



Keluarga Besar Gedung K tercinta....

Almamaterku...

Thanks To

- Papaku (Drs.Kulman,MM) dan mamaku (Marlina Idha) yang senantiasa mengiringi perjalananku dengan do'a, mencintai dan menyayangiku dengan tulus serta mendukungku tanpa mengenal lelah. Semoga karya kecil ini bisa mengeringkan keringat dan menghapus air mata kalian serta menggantinya dengan senyum kebahagiaan.
- Gemelly Rama Dona, 4DAT (dame,desy,tiwi,anggy), MISIDODI (mita dan siti), kak sigit, kak handy, cyin hendra, jefri, kak dendi, mbak jujuk, bang gery, wah seli, hardy, jeri, orin, devi, gatra yang tidak kenal lelah memberikan motivasi untuk terus berjuang agar bisa membahagiakan kedua orang tua.
- Untuk my beloved (HPR) yang selalu memberikan semangat dengan penuh keceriaan, mewarnai hari-hariku, mendukungku dengan tulus, membantuku tanpa mengeluh, dan menenangkanku disaat gundah. Makasih HPR,,, ^_^
- Ibu Halimatusyadiyah, SE.,Msi.,AK selaku dosen pembimbing, makasih bu atas waktu yang sudah ibu luangkan, membimbing saya dengan penuh kesabaran dan memberikan pelajaran yang sangat berarti. Untuk pak Madani juga terimakasih atas motivasi dan dukungan yang diberikan untuk saya. Pak danang juga terimakasih sudah mengajarkan saya SPSS.
- Ibu Nikmah, SE.M.Si.Ak selaku dosen pembimbing akademik.
- Temen-temen Akuntansi A angkatan 2010, makasih untuk cerita dan pengalaman yang kita ukir bersama.
- Dan seluruh pihak yang telah memberikan semangat, kebahagiaan serta kesedihan yang nggak bisa saya sebutin satu persatu... makasih ☺



Pernyataan Keaslian Karya Tulis Skripsi

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating Pada Bank Negara Indonesia 46 Di Palembang”** Yang diajukan untuk diuji Januari 2014 adalah hasil karya saya.

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru atau saya ambil dari tulisan orang lain tanpa menuliskan sumbernya/penulis aslinya.

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

Bengkulu, Januari 2014

Yang Membuat Pernyataan,

Gemelly Rama Dina

THE EFFECT PARTICIPATION OF BUDGETING ON MANAGERIAL PERFORMANCE WITH MOTIVATION AS MODERATING VARIABLE ON BANK NEGARA INDONESIA 46 IN PALEMBANG

Gemelly Rama Dina ¹⁾

Halimahtusyadiah, SE, M.Si., Ak ²⁾

ABSTRACK

This study aimed to examine the effect of budgeting participation on managerial performance with motivation as moderating variable. There are 50 samples in this study. Samples used by researchers in this study is middle level managers and lower level managers at Bank Negara Indonesia 46 palembang. Independent variables in this research is budgeting participation. Dependent variable in this research is performance of managerial. Moderating variable in this research is motivated. This research using regression analysis and moderated regression analysis with SPSS version 16.0

Results in this research are in first hypothesis test resulted the indicate that participation of budgeting significant influence on managerial performance. Second Hypothesis test results indicated variable motivation are moderating variable on budgeting participation with managerial performance.

Keywords : budget participation, managerial performance, motivation

1) Student

2) Supervisor

PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA BANK NEGARA INDONESIA 46 DI PALEMBANG

Oleh
Gemelly Rama Dina ¹⁾
Halimatusyadiah, SE, M.Si., Ak ²⁾

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel moderating. Ada 50 sampel dalam penelitian ini. Sampel yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah manajer level menengah dan level bawah pada Bank Negara Indonesia 46 Palembang. Variabel independen dalam penelitian yaitu partisipasi penyusunan anggaran. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial. Variabel moderating dalam penelitian ini adalah motivasi. Penelitian ini menggunakan analisis regresi dan *moderated regression analysis* dengan SPSS versi 16.0.

Hasil dalam penelitian ini adalah pada hasil uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa variabel motivasi merupakan variabel moderating terhadap partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Kata kunci : *partisipasi penyusunan anggaran, kinerja manajerial, motivasi*

- 1) Mahasiswa
- 2) Dosen Pembimbing

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum wr.wb

Puji syukur penulis ucapkan atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating Pada Bank Negara Indonesia 46 Di Palembang”**

Penyusunan skripsi ini merupakan salah satu persyaratan untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi jurusan Akuntansi Universitas Bengkulu. Selama penyusunan skripsi ini penulis menyadari banyak mendapatkan bantuan, semangat dan motivasi, baik secara moral dan material dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Orang tuaku (mama dan papa) yang selalu memberikan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini dan doa yang tulus untuk saya
2. Ibu Halimatusyadiah, SE,Msi, Ak selaku dosen pembimbing yang banyak memberikan masukan, saran dan koreksi dalam proses penulisan skripsi ini.
3. Bapak Syamsul Bachri SE.,M.Si, selaku ketua jurusan Ekonomi Dan Bisnis Ekstensi Universitas Bengkulu
4. Ibu Nila Aprilla SE.,M.Si.,Ak,CA Ibu Isma Coryanata SE.,M.Si.,Ak,CA dan Ibu Fenny Marietza SE.,M.Si.,Ak selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan-masukan dalam penyelesaian skripsi ini.
5. Bapak Prof. Lizar Alfansi, SE,MBA, Ph.D selaku dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu
6. Bapak Dr. Ridwan Nurazi, SE., M.Sc. Ak selaku Rektor Universitas Bengkulu.
7. Semua Teman-teman angkatan 2010.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan kritik yang dapat menyempurnakan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang memerlukan.

Bengkulu, Januari 2014

Penulis

DAFTAR ISI

| | |
|--|-------------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI | ii |
| HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI | iii |
| MOTTO DAN PERSEMBAHAN | iv |
| HALAMAN UCAPAN TERIMA KASIH | vi |
| PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI | viii |
| ABSTRACT | ix |
| ABSTRAK | x |
| KATA PENGANTAR | xi |
| DAFTAR ISI | xii |
| DAFTAR TABEL | xiv |
| DAFTAR GAMBAR | xv |

BAB I PENDAHULUAN

| | | |
|-----|--------------------------------|---|
| 1.1 | Latar Belakang | 1 |
| 1.2 | Rumusan Masalah | 5 |
| 1.3 | Tujuan Penelitian | 5 |
| 1.4 | Manfaat Penelitian | 5 |
| 1.5 | Ruang Lingkup Penelitian | 6 |

BAB II KAJIAN PUSTAKA

| | | |
|---------|--|----|
| 2.1 | Kajian Teori | 7 |
| 2.1.1 | Teori Kontijensi..... | 7 |
| 2.1.2 | Pengertian Anggaran..... | 8 |
| 2.1.2.1 | Fungsi Anggaran..... | 9 |
| 2.1.2.2 | Pendekatan Penyusunan Anggaran..... | 10 |
| 2.1.2.3 | Partisipasi Anggaran | 12 |
| 2.1.3 | Kinerja Manajerial | 15 |
| 2.1.4 | Motivasi | 17 |
| 2.1.4.1 | Tujuan dan Fungsi Motivasi..... | 18 |
| 2.1.4.2 | Tipe-Tipe Motivasi | 19 |
| 2.1.4.3 | Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi | 19 |
| 2.2 | Penelitian Terdahulu..... | 20 |
| 2.3 | Perumusan Hipotesis | 22 |
| 2.4 | Kerangka Pemikiran | 24 |

BAB III METODE PENELITIAN

| | | |
|-------|---|----|
| 3.1 | Jenis penelitian..... | 25 |
| 3.2 | Sumber Data | 25 |
| 3.3 | Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel..... | 25 |
| 3.4 | Populasi Dan Sampel..... | 27 |
| 3.5 | Metode Pengumpulan Data..... | 28 |
| 3.6 | Metode Analisis Data | 28 |
| 3.6.1 | Uji Validitas | 28 |
| 3.6.2 | Uji Realibilitas..... | 29 |

| | | |
|-----|---|----|
| 3.7 | Uji Asumsi Klasik | 29 |
| | 3.7.1 Uji Normalitas Data | 29 |
| | 3.7.2 Uji Multikolinearitas | 30 |
| | 3.7.3 Uji Heteroskedastisitas..... | 31 |
| 3.7 | Uji Hipotesis | 31 |
| 3.8 | Uji Hipotesis | 32 |
| | 3.8.1 Uji F..... | 32 |
| | 3.8.2 Koefisien Determinasi (R^2) | 33 |
| | 3.8.3 Uji t | 33 |

BAB VI HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

| | | |
|-----|---|----|
| 4.1 | Deskripsi Sampel Penelitian | 35 |
| | 4.1.2 Demografi Responden | 36 |
| 4.2 | Statistik Deskriptif..... | 37 |
| 4.3 | Uji Kualitas Data | 39 |
| | 4.3.1 Uji Validitas | 39 |
| | 4.3.2 Uji Reliabilitas..... | 39 |
| 4.4 | Uji Asumsi Klasik | 40 |
| | 4.4.1 Uji Normalitas | 40 |
| | 4.4.2 Uji Multikolinearitas | 41 |
| | 4.4.3 Uji Heteroskedastistas..... | 42 |
| 4.5 | Pengujian Hipotesis | 43 |
| | 4.5.1 Pengujian Hipotesis Pertama..... | 43 |
| | 4.5.2 Pengujian Hipotesis Kedua | 44 |
| 4.6 | Analisis dan Pembahasan..... | 46 |
| | 4.6.1 Pembahasan Hipotesis Pertama..... | 46 |
| | 4.6.2 Pembahasan Hipotesis Kedua | 48 |

| | |
|--------------------------------|----|
| BAB V PENUTUP | 51 |
| 5.1 Kesimpulan | 51 |
| 5.2 Implikasi Penelitian | 51 |
| 5.3 Keterbatasan..... | 52 |
| 5.4 Saran Penelitian..... | 52 |

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

| | | |
|------------|---|----|
| Tabel 4.1 | Hasil Analisis Pengembalian Kuesioner | 36 |
| Tabel 4.2 | Demografi Responden | 36 |
| Tabel 4.3 | Statistik Deskriptif | 37 |
| Tabel 4.4 | Hasil Uji Validitas | 39 |
| Tabel 4.5 | Hasil Uji Realibilitas..... | 40 |
| Tabel 4.6 | Hasil Uji Normalitas | 41 |
| Tabel 4.7 | Hasil Uji Multikolinearitas..... | 41 |
| Tabel 4.8 | Hasil Uji Multikolinearitas dengan <i>Data Center</i> | 42 |
| Tabel 4.9 | Hasil Uji Heteroskedastisitas..... | 43 |
| Tabel 4.10 | Hasil Uji Hipotesis Pertama..... | 43 |
| Tabel 4.11 | Hasil Uji Hipotesis Kedua..... | 45 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|-------------------------------------|----|
| Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran | 24 |
|-------------------------------------|----|

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam suatu organisasi peranan anggaran sangat penting. Anggaran merupakan salah satu langkah awal dalam melaksanakan aktivitas, karena merupakan alat perencanaan dan pengendalian yang sangat penting dalam perusahaan. Fungsi-fungsi anggaran selain sebagai alat untuk pengendalian, juga sebagai alat untuk mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, memotivasi dan mengevaluasi prestasi (Kenis, 1979) dalam Hapsari dan Murtanto (2005). Menurut Anthony dan Govindarajan (2005), terdapat tiga pendekatan yang digunakan dalam penyusunan anggaran, yaitu pendekatan dari atas ke bawah (*top-down approach*), pendekatan dari bawah ke atas (*bottom-up approach*), dan pendekatan lain yang merupakan gabungan dari kedua pendekatan tersebut, yaitu pendekatan partisipasi.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan bentuk kerjasama seluruh tingkatan organisasi. Penyusunan anggaran merupakan aktivitas manusia, sehingga membawa banyak dimensi perilaku, oleh sebab itu anggaran mempunyai kemungkinan dampak fungsional atau disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Argyris 1952; Schiff dan Lewin 1970). Mengatasi terjadinya dampak disfungsional, Argyris (1952) menyarankan perlunya bawahan diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan tingkat seberapa besar keterlibatan dan pengaruh manajer dalam proses penyusunan anggaran suatu departemen atau bagiannya baik secara periodik maupun tahunan (Brownell, 1982). Partisipasi anggaran memungkinkan manajer menengah dan manajer bawah sebagai bawahan untuk melakukan negosiasi dengan atasan mengenai sasaran anggaran yang menurut mereka dapat dicapai. Dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran, maka manajer menengah dan manajer bawah akan merasa terlibat dan bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran, sehingga diharapkan mereka dapat melaksanakan anggaran dengan lebih baik dan pada akhirnya bisa meningkatkan kinerja manajerial. Kinerja manajerial diartikan sebagai kinerja individu dari manajer dalam kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staf (*staffing*), negosiasi, dan representasi.

Sedangkan motivasi adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu (Gitosudarmo dan Sudita 1997) Motivasi yang timbul pada setiap manajer akan mendorong manajer berperan aktif atau berpartisipasi di dalam aktivitas perencanaan baik sebagai penyusun rencana, pelaksanaan maupun evaluasi terhadap rencana atau anggaran yang disusun (Yustina, 2006).

Hasil-hasil penelitian sebelumnya yang menguji hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial masih menunjukkan hasil yang berbeda. Beberapa peneliti menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja manajerial adalah Laberto, 2001; Jaya, 2001; Putra, 2011. Hasil penelitian yang menemukan bahwa

partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak mempunyai hubungan terhadap kinerja manajerial adalah penelitian Poerwati, 2001; Prahesti, 2011. Bukti empiris tersebut menunjukkan adanya ketidakkonsistenan antara pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Dari berbagai hasil penelitian yang saling bertentangan tersebut, maka penelitian ini akan menguji kembali hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Selanjutnya untuk merekonsiliasi hasil penelitian yang tidak konsisten tersebut, Govindarajan (1986) dalam Supriyono (2004) menggunakan pendekatan kontijensi (*contingency*) untuk mengatasi ketidakkonsistenan hasil-hasil riset tersebut. Pendekatan ini memberikan gagasan bahwa hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajer diduga dipengaruhi oleh berbagai faktor atau variabel yang bersifat kondisional. Salah satu variabel kondisional tersebut adalah variabel moderating. Variabel moderating adalah satu variabel yang mempunyai pengaruh kontijen yang kuat pada hubungan variabel independen dan variabel dependen (Sakaran, 2000 dalam Yustina, 2006). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kontijensi untuk mengevaluasi keefektifan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, dengan melakukan pengujian terhadap motivasi yang berfungsi sebagai variabel moderating.

Penelitian ini pada dasarnya merupakan replikasi yang telah dilakukan oleh Putra (2011). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa adanya hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial yang dipengaruhi oleh variabel moderating yaitu motivasi. Penelitian tersebut mengambil objek di Bank Devisa Kota Padang.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Putra (2011) adalah perbedaan objek penelitian, Putra (2011) meneliti pada Bank Devisa yang ada di Kota Padang. Sedangkan peneliti akan menggunakan sampel pada perusahaan Bank Negara Indonesia 46 yang ada di Kota Palembang. Penelitian ini mengambil sampel di Bank Negara Indonesia 46 Kota Palembang dengan pertimbangan bahwa pertama Bank Negara Indonesia 46 merupakan bank nasional yang besar dan di pegang oleh para profesional dari beragam educational background dan terus berkembang terutama di Kota Palembang.

Penelitian mengambil objek di Kota Palembang karena Palembang salah satu kota besar atau kota metropolis dan merupakan Ibu Kota Provinsi Sumatra Selatan yang masyarakatnya cukup dinamis, persaingan antar bank pun ketat sehingga kinerja manajerial sangat menentukan keberhasilan suatu bank.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti memilih judul skripsi yaitu :

“ Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating Pada Bank Negara Indonesia 46 Di Palembang “

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah terdapat pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel moderating?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji secara empiris pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk menguji secara empiris mengenai motivasi sebagai variabel moderating terhadap pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian adalah sebagai berikut :

1. Bagi manajemen perusahaan, dapat memberikan masukan dalam penerapan partisipasi penyusunan anggaran.
2. Bagi penulis, untuk menambah wawasan dan pengetahuan baru di samping yang telah didapatkan selama di Perguruan Tinggi.
3. Bagi Peneliti, sebagai bahan informasi yang akan mengadakan penelitian yang berkaitan dengan hal ini.
4. Bagi Para Akademis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan bahan pertimbangan jika ingin melakukan penelitian selanjutnya pada bidang yang sama.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri variabel independen yaitu partisipasi penyusunan anggaran sedangkan variabel dependen pada penelitian ini adalah kinerja manajerial. Dalam penelitian ini variabel moderating yaitu motivasi. Penelitian ini menggunakan perusahaan Bank Negara Indonesia 46 yang ada di Kota Palembang sebagai objek penelitian.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Teori 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. Variabel kunci yang mempengaruhi strukturnya adalah strateginya, lingkungannya, teknologi yang digunakannya untuk melaksanakan aktivitas, dan karakteristik para anggotanya. Tugas para manajer dalam masalah ini adalah membentuk “kondisi yang cocok” yang efektif di antara struktur organisasi dengan variabel tersebut (Stoner, 1989).

Teori kontijensi merupakan alat pertama dan yang paling terkenal untuk menjelaskan berbagai variasi dalam struktur organisasi. Sampai saat ini, manfaat dari rumusan teori kontijensi yang dapat dirasakan adalah dalam mendesain suatu organisasi berdasarkan ketidakpastian lingkungan dan ukuran organisasi (Lubis, 2009).

Pendekatan kontijensi digunakan untuk mengatasi ketidak konsistenan hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Penelitian ini memberikan suatu gagasan bahwa sifat hubungan yang ada antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial mungkin berbeda pada setiap kondisi (Suryanawa, 2007 dalam Pramesthiningtyas, 2011). Salah satu variabel kondisional tersebut adalah variabel *moderating* yang digunakan yaitu motivasi

yang dianggap mampu menjadi mediasi dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

2.1.2 Pengertian Anggaran

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

Anggaran menurut Munandar (2001) adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang. Menurut Nafarin (2004) anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran (*budget*) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu. Anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan. Sedangkan menurut Rudianto (2006), anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis. Dari beberapa pengertian di atas, disimpulkan bahwa anggaran merupakan suatu rencana kerja di masa mendatang yang dinyatakan secara formal dan diukur dalam satuan moneter yang biasanya

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

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah disebutkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa anggaran suatu perencanaan bersifat tertulis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dalam satuan moneter agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2.1 Fungsi Anggaran

Dalam pencapaian tujuannya, suatu organisasi atau perusahaan sangat memerlukan berbagai alat manajemen yang baik dan salah satu alat manajemen yang diperlukan tersebut adalah anggaran. Menurut Nafarin (2007), anggaran memiliki fungsi yang sama dengan manajemen yang meliputi:

a. Fungsi Perencanaan

Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis yang menuntut pemikiran teliti, karena anggaran memberikan gambaran yang lebih nyata/jelas dalam unit dan uang. Perencanaan sebagai titik tolak menjalankan kegiatan organisasi, memegang peranan yang sangat penting. Berdasarkan jangka waktunya, perencanaan dapat dibedakan menjadi perencanaan jangka panjang dan jangka pendek. Perencanaan jangka panjang perusahaan tertuang dalam visi, misi, strategi dan program, sedangkan perencanaan jangka pendek disajikan dalam bentuk angka-angka.

b. Fungsi Pelaksanaan

Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan (laba). Jadi, anggaran penting untuk menyelaraskan (koordinasi) setiap bagian kegiatan, seperti bagian pemasaran, bagian umum, bagian produksi, dan bagian keuangan.

c. Fungsi Pengawasan

Anggaran merupakan alat pengendalian/pengawasan (*controlling*). Pengawasan berarti melakukan evaluasi (menilai) atas pelaksanaan pekerjaan dengan cara membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran) dan melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (jika ada penyimpangan yang merugikan).

2.1.2.2 Pendekatan Penyusunan Anggaran

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005), proses penyusunan anggaran dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan yaitu pendekatan dari atas ke bawah (*top-down approach*), pendekatan dari bawah ke atas (*bottom-up approach*), dan ada pula yang menggunakan gabungan keduanya. Berikut penjelasan mengenai pendekatan dalam proses penyusunan anggaran:

a. Pendekatan dari atas ke bawah (*top-down approach*)

Dalam pendekatan ini proses penyusunan anggaran dimulai dari manajer puncak. Anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Metode ini cocok untuk karyawan yang tidak mampu

menyusun anggaran atau dianggap akan terlalu lama dan tidak tepat jika diserahkan pada karyawan. Hal ini biasa terjadi di dalam perusahaan yang karyawannya tidak memiliki keahlian yang cukup untuk menyusun suatu anggaran. Atasan bisa saja menggunakan konsultan atau tim khusus untuk menyusunnya. Biasanya pendekatan ini diterapkan pada perusahaan yang memiliki struktur organisasi sentralisasi. Kelemahan dari pendekatan ini adalah bawahan menjadi merasa tertekan oleh pekerjaannya dan akan berperilaku tidak semestinya. Namun, pendekatan ini memiliki keunggulan yaitu adanya dukungan yang kuat dari manajer puncak dalam pengembangan anggaran dan prosesnya menjadi lebih mudah dikendalikan oleh manajer puncak.

b. Pendekatan dari bawah ke atas (*bottom-up approach*)

Dalam pendekatan ini, anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai ke atasan. Bawahan diserahkan sepenuhnya untuk menyusun anggaran yang akan dicapainya di masa yang akan datang. Metode ini tepat digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan menyusun anggaran dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses yang lama dan berlarut. Perusahaan yang memiliki struktur organisasi desentralisasi biasanya menggunakan pendekatan ini. Kelemahan pendekatan ini adalah dengan partisipasi yang terlalu luas sering menimbulkan konflik dan akan memakan waktu yang panjang dalam prosesnya. Sedangkan kelebihan pendekatan ini terletak pada mekanisme negosiasi yang ada antara penyusun anggaran dan komite anggaran.

c. Pendekatan partisipasi

Pendekatan partisipasi adalah gabungan dari pendekatan *top-down* dan *bottom-up*. Pendekatan ini dianggap sebagai pendekatan yang paling efektif karena kerjasama dan interaksi antar manajemen puncak dengan manajemen pusat pertanggungjawaban dalam menyusun anggaran akan menghasilkan anggaran yang benar-benar mendapat dukungan dari kedua belah pihak sehingga diharapkan ada komitmen yang kuat untuk melaksanakannya. Anggaran disusun oleh setiap manajer pusat pertanggungjawaban yang ada dengan berpedoman pada tujuan, strategi dan kebijakan pokok yang telah ditetapkan. Kelemahan pendekatan partisipasi dapat dikurangi sehingga bawahan akan merasa dirinya diperhitungkan dan efektivitas pelaksanaan yang lebih terjamin.

2.1.2.3 Partisipasi Anggaran

Partisipasi adalah keterlibatan individu yang bersifat mental dan emosional dalam situasi kelompok bagi pencapaian tujuan bersama dan berbagi tanggungjawab bersama. Partisipasi yang diberikan oleh individu bukan hanya aktivitas fisik tetapi juga sisi psikologis yaitu seberapa besar pengaruh yang dianggap memiliki seseorang dalam pengambilan keputusan (Anthony dan Govindarajan, 2005).

Sementara Lubis (2010) menyatakan bahwa partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Ketika diterapkan kepada perencanaan, partisipasi mengacu pada

keterlibatan manajer tingkat menengah dan bawah dalam pengambilan keputusan yang mengarah pada penentuan tujuan operasional dan penetapan sasaran kinerja.

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

a. Penetapan Tujuan

Aktivitas perencanaan dimulai dengan menerjemahkan tujuan organisasi yang luas ke dalam tujuan-tujuan aktivitas yang khusus. Untuk menyusun rencana yang realistis dan menciptakan anggaran yang praktis, interaksi yang ekstensif diperlukan antara manajer lini dan manajer staf organisasi. Pengontrol dan direktur perencanaan memainkan peranan kunci dalam proses penyusunan anggaran ini yang disesuaikan dengan struktur organisasi, maupun gaya kepemimpinannya. Manajer tingkat bawah dan para karyawan sebaiknya diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses penetapan tujuan, karena mereka merupakan bagian dari organisasi tersebut, dengan demikian proses penyusunan anggaran akan terlaksana lebih efektif. Konsep utama perilaku yang berpengaruh terhadap tahap penetapan tujuan adalah proses perencanaan yang meliputi partisipasi, kesesuaian tujuan, dan komitmen.

b. Tahap Implementasi

Pada tahap implementasi, rencana formal digunakan untuk mengkomunikasikan tujuan dan strategi organisasi, serta untuk memotivasi orang secara positif dalam organisasi. Hal ini dicapai dengan menyediakan target kinerja terperinci bagi mereka yang bertanggung jawab mengambil tindakan. Agar rencana tersebut berhasil, rencana harus

dikomunikasikan secara efektif. Kesalahpahaman sebaiknya segera dideteksi dan diselesaikan. Setelah itu, rencana formal mungkin akan menerima kerja sama penuh dari berbagai kelompok yang ingin dimotivasi olehnya. Konsep ilmu keperilakuan utama yang mempengaruhi tahap implementasi adalah komunikasi, kerjasama, dan koordinasi.

c. Tahap Pengendalian dan Evaluasi Kinerja

Setelah anggaran diimplementasikan, maka anggaran tersebut berfungsi sebagai elemen kunci dalam sistem pengendalian. Anggaran menjadi tolok ukur terhadap kinerja aktual dibandingkan dengan standar yang dianggarkan guna menentukan bidang-bidang permasalahan dalam organisasi tersebut dan menyarankan tindakan yang sesuai untuk memperbaiki kinerja yang di bawah standar.

Setelah anggaran disusun oleh setiap manajer pusat pertanggungjawaban, kemudian para lini manajer pusat pertanggungjawaban tersebut akan melaporkan hasil pertanggungjawaban tersebut yang selanjutnya akan menjadi *feedback* bagi manajemen puncak sebagai pengukuran prestasi. Dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran, maka akan terbangun suatu interaksi yang lebih baik antara manajemen puncak dan para lini manajer. Partisipasi akan memungkinkan terjadinya komunikasi dan interaksi yang semakin baik antara satu dengan yang lainnya serta kerjasama dalam tim yang semakin solid untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian akan terciptalah komitmen untuk merealisasikannya ke arah yang lebih baik (Ngatemin, 2009).

2.1.3 Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial adalah hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan, dan pengawasan. Sedangkan menurut (Ngatemin, 2009) kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan produktivitas perusahaan, dimana yang dimaksud dalam penelitian ini adalah persepsi kinerja individual para manajer organisasi dalam kegiatan manajerial. Kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen klasik yaitu: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, *staffing*, negosiasi, representasi (perwakilan), dan supervisi (pengawasan). Bagi organisasi, kinerja manajerial dapat menjadi tolok ukur sejauh mana manajer melaksanakan fungsi manajemen.

Mahoney *et al.* (1963) dalam Sinaga (2009) mengukur kinerja manajerial dengan indikator berikut:

- a. Perencanaan merupakan penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran, dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.
- b. Investigasi merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan.

- c. Koordinasi merupakan proses jalinan kerjasama dengan bagian-bagian lain dalam organisasi melalui tukar-menukar informasi yang dikaitkan dengan penyesuaian program-program kerja.
- d. Evaluasi merupakan penilaian yang dilakukan oleh manajer terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.
- e. Pengawasan merupakan penilaian untuk mendapatkan keyakinan bahwa perencanaan, pengkoordinasian, penyusunan, dan pengarahan telah berjalan secara efektif.
- f. *Staffing* (pemilihan staf) yang sering disebut sebagai penyusunan personalia merupakan fungsi manajemen yang berkenaan dengan perekrutan, penarikan, penempatan, pemberian latihan kepada pegawai, mempromosikan pegawai, dan melakukan mutasi terhadap pegawai yang sudah tentu memperhatikan keterampilan pegawai dan kebutuhan perusahaan. Proses ini dipandang sebagai suatu rangkaian kegiatan yang dilaksanakan secara terus-menerus untuk menjaga pemenuhan kebutuhan personalia perusahaan agar setiap bagian ditempatkan oleh personil yang tepat dan pada saat yang tepat.
- g. Negosiasi, dalam hal ini berkaitan dengan pengambilan keputusan, baik dalam satu bagian maupun secara keseluruhan dalam perusahaan dengan menyelaraskan antara kebutuhan perusahaan dengan kebutuhan karyawan terlebih khusus dalam proses penyusunan anggaran dan pencapaian target anggaran.

- h. Perwakilan dimaksudkan dengan kegiatan manajer dalam hal menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, perkumpulan bisnis, acara kemasyarakatan, dan pendekatan-pendekatan ke masyarakat untuk mempromosikan tujuan umum perusahaan.

2.1.4 Motivasi

Motivasi yaitu suatu tenaga atau faktor yang terdapat di dalam diri manusia, yang menimbulkan, mengarahkan dan mengorganisasikan tingkah lakunya Handoko (1992). Sedangkan Menurut Purwanto (1998) Motivasi adalah “pendorongan“; suatu usaha yang disadari untuk mempengaruhi tingkah laku seseorang agar tergerak hatinya untuk bertindak melakukan sesuatu sehingga mencapai hasil atau tujuan tertentu. Dengan demikian motivasi merupakan dorongan yang terdapat dalam diri seseorang untuk berusaha mengadakan perubahan tingkah laku yang lebih baik dalam memenuhi kebutuhannya, (Hamzah, 2008). Lubis (2009) mengatakan mengarahkan dan memotivasi orang lain adalah pekerjaan para manajer. Proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan (Gitosudarmo dan Sudita 1997).

2.1.4.1 Tujuan dan Fungsi Motivasi

Secara umum dapat dikatakan bahwa tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan

tertentu, (Purwanto,1998). Sedangkan fungsi motivasi menurut Sardiman (2006) ada tiga yaitu :

- a. Mendorong manusia untuk berbuat, jadi sebagai penggerak atau motor yang melepaskan energi.
- b. Menentukan arah perbuatan, yaitu ke arah tujuan yang hendak dicapai.
- c. Menyeleksi perbuatan, yaitu menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan.

Berdasarkan beberapa uraian di atas, maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa motivasi sangat berpengaruh pada diri manusia karena motivasi adalah alat suatu usaha dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu, setiap orang yang ingin memberikan motivasi terlebih dahulu harus benar-benar mengenal dan memahami latar belakang kehidupan, kebutuhan dan kepribadian orang yang dimotivasi.

2.1.4.2 Tipe-tipe Motivasi

Dikatakan Sardiman (2011) ada dua tipe motivasi yaitu (1) motivasi intrinsik, dan (2) motivasi ekstrinsik.

a. Motivasi intrinsik

Sardiman (2011) mengatakan motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Sedangkan menurut Gunarsa, (2008) motivasi intrinsik merupakan dorongan atau kehendak yang kuat yang berasal dari dalam diri seseorang. Semakin kuat motivasi intrinsik yang

dimiliki oleh seseorang, semakin besar kemungkinan ia memperlihatkan tingkah laku yang kuat untuk mencapai tujuan.

b. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan sberfungsinya karena adanya perangsang dari luar. Menurut Gunarsa, (2008) yang dimaksud dengan motivasi ekstrinsik adalah segala sesuatu yang diperoleh melalui pengamatan sendiri, ataupun melalui saran, anjuran atau dorongan dari orang lain.

2.1.4.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi

Aspek-aspek yang mempengaruhi motivasi atau menentukan intensitas dari motivasi dikenal sebagai dimensi motivasi (Gunarsa, 2008). Menurut Uno,(2008) motivasi adalah dorongan internal dan eksternal dalam diri seseorang untuk mengadakan perubahan tingkah laku, yang mempunyai indikator sebagai berikut, faktor intrinsik yaitu: (1) adanya hasrat dan keinginan berhasil, (2) adanya dorongan dan kebutuhan dalam belajar, (3) adanya harapan dan cita-cita masa depan, (4) adanya penghargaan dalam belajar, (5) adanya kegiatan yang menarik dalam belajar, (6) adanya lingkungan belajar yang kondusif.

Jadi dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dibagi menjadi dua yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi intrinsik dan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi ekstrinsik. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi intrinsik yaitu :(1) adanya hasrat dan keinginan berhasil, (2) adanya dorongan dan kebutuhan dalam belajar, (3) adanya harapan dan cita-cita masa depan , (4) adanya penghargaan dalam belajar. Sedangkan faktor-faktor

yang mempengaruhi motivasi ekstrinsiknya yaitu (5) adanya penghargaan dalam belajar, (6) adanya kegiatan yang menarik dalam belajar, (7) adanya lingkungan belajar yang kondusif.

2.2 Penelitian Terdahulu

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

| No | Peneliti | Judul | Hasil |
|----|-----------------|--|---|
| 1. | Laberto (2001) | Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening | Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. |
| 2. | Jaya (2011) | Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Motivasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. AVIA AVIAN. | Penyusunan anggaran, motivasi, dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. |
| 3. | Poerwati (2001) | Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Budaya Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating | Partisipasi penyusunan anggaran tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Budaya organisasi signifikan sebagai variabel moderating yang mempengaruhi penyusunan anggaran. Motivasi tidak berperan sebagai variabel moderating yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. |
| 4. | Prahesti (2011) | Pengaruh Atas Partisipasi Dalam Penyusunan | Partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak berpengaruh |

| | | | |
|----|----------------|--|--|
| | | Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating Pada Dinas Pendapatan Daerah Jawa Timur. | signifikan terhadap kinerja manajerial dan motivasi yang berfungsi sebagai variabel moderating mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial |
| 5. | Putra (2011) | Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Bank Devisa Persero di Kota Padang) | Partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial terdapat pengaruh yang signifikan dan motivasi kerja mampu memoderasi antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. |
| 6. | Wahyuni (2011) | Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. | Adanya pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran juga berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui motivasi kerja. Namun, partisipasi anggaran tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui variabel intervening komitmen organisasi. |
| 7. | Armilia (2012) | Pengaruh Komitmen Organisasi dan Peran Manajerial Pengelolaan Keuangan Daerah Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah. | Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dan peran manajerial pengelolaan keuangan daerah tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. |

2.3 Perumusan Hipotesis

2.3.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses dimana para individu terlibat dalam penyusunan target anggaran, lalu individu tersebut dievaluasi kinerjanya dan memperoleh penghargaan, berdasarkan pencapaian target anggaran. Keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran akan

menjadikan manajer dapat lebih mengerti akan apa yang harus ia kerjakan sehingga diharapkan kinerja para manajer akan meningkat.

Penelitian yang dilakukan oleh Putra, 2011; Laberto, 2001; Jaya, 2001, yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran secara signifikan memberikan pengaruh positif kepada kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi keterlibatan dalam penyusunan anggaran maka semakin tinggi kinerja manajerial yang dihasilkan.

Wasisto dan Mahfud (2004) berpendapat bahwa partisipasi dapat meningkatkan kinerja karena (1) partisipasi memungkinkan bawahan untuk mengkomunikasikan apa yang dibutuhkan oleh manajer dan karyawan kepada atasannya dan (2) partisipasi dapat memungkinkan bawahan untuk memilih dan tindakan memilih tersebut dapat membangun komitmen dan dianggap sebagai tanggung jawab atas apa yang telah dipilih. partisipasi penganggaran yang tinggi dapat memberikan kinerja yang tinggi pula.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat ditarik hipotesis adalah sebagai berikut :

H₁: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial

2.3.2 Motivasi Sebagai Variabel Moderating Terhadap Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Manajerial

Banyak riset telah dilakukan di Amerika Serikat untuk meneliti variabel moderating yang mempengaruhi hubungan partisipasi penganggaran dengan kinerja manajer (Supriyono, 2004 dalam Yustina, 2006). Hasil riset tersebut

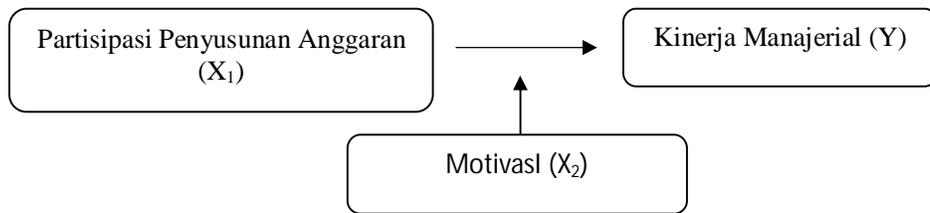
menunjukkan bahwa motivasi secara signifikan berperan sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajer. Selain itu, Merchant (1988) dalam Fitri dan Zein (2000) mengemukakan hasil penelitian yang dilakukan oleh Vroom (1964), Hofstede (1967), Milani (1975), Streers (1976) dan Kenis (1979), Brownell dan McInnes(1986), Seafoss dan Monczka (1973) yang menunjukkan hubungan yang positif antara partisipasi terhadap motivasi dan kinerja. Merchant (1988) dalam Fitri dan Zein (2000) mengatakan bahwa manajer tingkat bawah dapat memberikan informasi yang lebih baik mengenai keadaan di area kerja mereka dengan kemampuan khusus yang mereka miliki. Dengan melibatkan mereka dalam penyusunan anggaran akan menghasilkan perencanaan yang lebih realistis serta dapat menimbulkan efek motivasional yang positif.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut :

H₂ : Terdapat pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel moderating

2.4 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan pengembangan hipotesis di atas maka model kerangka teoritis ditunjukkan oleh gambar berikut ini:



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Eksplorasi. Adapun tujuan eksplorasi antara lain untuk: (1) melakukan diagnosa terhadap fenomena tertentu, (2) menyaring alternatif-alternatif, (3) menemukan ide-ide baru (Indriantoro dan Supomo, 2002).

3.2 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer (*Primary Data*). Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli tidak melalui media prantara (Indriantoro dan Supomo, 2002).

3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

a. Variabel Independen

Variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjelaskan variabel lainnya (Indriantoro dan Supomo, 2002). Dalam penelitian ini Variabel Independen adalah partisipasi penyusunan anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran adalah keikutsertaan para manajer dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan datang, dalam pencapaian sasaran anggaran (Mulyadi, 2001). Partisipasi penyusunan anggaran diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975) dan dimodifikasi oleh Wahyuni (2011). Instrumen tersebut terdiri

dari 6 (enam) item pertanyaan yang digunakan untuk menilai keterlibatan dan pengaruh seorang manajer (responden) dalam proses penyusunan anggaran. Pertanyaan akan diukur menggunakan 5 skala *Likert*, dengan poin 1 (satu) menyatakan sangat tidak setuju (STS) sedangkan poin 5 (lima) menyatakan sangat setuju (SS). Berdasarkan jawaban responden, poin 1 (satu) menunjukkan partisipasi sangat rendah dan poin 5 (lima) partisipasi sangat tinggi.

b. Variabel Moderating

Variabel moderating adalah tipe variabel-variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan langsung antara variabel independen dengan variabel dependen (Indriantono dan Supomo, 2002). Dalam penelitian ini variabel moderating adalah motivasi. Motivasi adalah suatu dorongan dan keinginan yang ada dalam diri pribadi seseorang untuk melakukan kegiatan guna mencapai tujuan.

Variabel motivasi diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Riyadi (1999) dan dimodifikasi oleh Wahyuni (2011). Daftar pertanyaan tersebut terdiri atas 8 (delapan) item pertanyaan dengan menggunakan 5 (Lima) skala *Likert*. Poin 1 (satu) berarti sangat tidak setuju (STS) sedangkan poin 5 (lima) menyatakan sangat setuju (SS). Berdasarkan jawaban responden, poin 1 (satu) menunjukkan motivasi sangat rendah, dan poin 5 (lima) menunjukkan motivasi sangat tinggi.

c. Variabel Dependen

Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain (Indriantoro dan Supomo, 2002). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah: kinerja manajerial. Kinerja manajerial yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kinerja individu dari manajer dalam kegiatan manajerial yang mencakup perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, *staffing*, dan negosiasi. Untuk mengukur variabel ini, peneliti menggunakan instrument yang terdiri dari 9 (Sembilan) item pernyataan dari Ramandei (2009) dan dimodifikasi oleh Armilia (2012). Alternatif jawaban dengan nilai 1 (satu) berarti sangat tidak setuju (STS) dan nilai 5 (lima) berarti sangat setuju (SS).

3.4 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan (Sugiyono, 2007). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer yang ada di Bank Negara Indonesia 46 Kota Palembang. Sedangkan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2007). Pemilihan sampel dilakukan dengan cara kriteria pengambilan sampel dengan adanya kriteria sampel yang harus dipenuhi. Penelitian ini mengambil sampel manajer level menengah dan manajer level bawah pada perbankan Bank Negara Indonesia 46 di Kota Palembang. Kriteria pengambilan sampel adalah manajer yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran dan memiliki masa kerja sebagai manajer minimal selama 1 tahun dengan pertimbangan bahwa manajer minimal pernah satu kali terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Adapun

manajer yang dimaksud manajer level menengah adalah kepala unit atau setingkat kepala unit (divisi) dan manajer level bawah adalah supervisor atau setingkat supervisor.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara survei melalui kuesioner yang di antar langsung sendiri oleh peneliti. Data dikumpulkan dengan cara mengantar langsung kuesioner ke alamat Jln. Jendral Sudirman No. 132, Palembang 30126, Sumatra Selatan. Penyebaran kuesioner \pm satu minggu. Demikian juga dengan pengembaliannya akan dijemput sendiri oleh peneliti ke alamat tersebut sesuai dengan janji yang telah disepakati. Metode ini dilakukan karena perusahaan perbankan yang menjadi objek penelitian berada dalam suatu kawasan di Kota Palembang

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengukuran validitas pertanyaan kuesioner diukur dengan melakukan korelasi skor item pertanyaan dengan total skor variabel. Jika probabilitas menunjukkan hasil $<0,01$ atau $<0,05$ berarti angka probabilitas tersebut signifikan dan disimpulkan bahwa pertanyaan tersebut valid (Gholzali, 2005).

3.6.2 Uji Realibilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2005). Menurut Ghozali (2005), suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji statistik *Cronbach Alpha* (α) digunakan untuk mengukur reliabilitas suatu variabel. Sebuah konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* $> 0,60$ (Nunnally, 1967 dalam Ghozali, 2005).

3.7 Uji Asumsi Klasik

3.7.1 Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang digunakan pada penelitian ini juga menggunakan analisis statistik, yakni dengan *Kolmogorov-Smirnov Test*. Jika nilai signifikansi dari pengujian *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test* $> 0,05$ maka data mempunyai distribusi normal (Ghozali, 2011).

3.7.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama

variabel independen sama dengan nol. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas. Tidak adanya korelasi yang tinggi antar variabel independen tidak berarti bebas dari multikolinieritas. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah dengan melihat nilai *tolerance* dan lawannya serta *Variance Inflation Factor* (VIF). Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *tolerance* ≥ 0.10 atau sama dengan nilai $VIF \leq 10$ (Ghozali, 2006). Menurut Gholzali (2005) apabila terjadi multikolinieritas maka cara mengobatinya adalah :

- a. Menggabungkan data crossection dan time series (pooling data)
- b. Keluarkan satu atau lebih variabel independen yang mempunyai korelasi tinggi dari model regresi dan identifikasikan variabel independen lainnya untuk membantu prediksi
- c. Transformasi variabel merupakan salah satu cara mengurangi hubungan linear di antara variabel independen. Transformasi dapat dilakukan dalam bentuk logaritma natural dan bentuk first difference atau delta. Caranya

$$Y_t = b_1 + b_2 X_{2t} + b_3 X_{3t} + u_t \dots \dots \dots (1)$$

$$Y_{t-1} = b_1 + b_2 X_{2t-1} + b_3 X_{3t-1} + u_{t-1} \dots \dots \dots (2)$$

Kurangkan persamaan (2) dari (1) didapat first diference

$$Y_t - Y_{t-1} = b_2 (X_{2t} - X_{2t-1}) + b_3 (X_{3t} - X_{3t-1}) + v_t \dots \dots \dots (3)$$

- d. Gunakan model dengan variabel independen yang mempunyai korelasi tinggi hanya semata-mata untuk prediksi

- e. Gunakan metode analisis yang lebih canggih seperti Bayesian, regresi atau dalam kasus khusus ridge regression.

3.7.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji ini dimaksudkan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2005). Model regresi yang baik adalah jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap atau homokedastisitas. Adapun metode yang digunakan untuk mendeteksi heteroskedastisitas adalah dengan uji *Glejser* dengan probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan $\alpha = 5\%$ atau 0,05.

3.8 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis Korelasi Bivariat dengan *Moderated Regression Analysis (MRA)* dengan bantuan program SPSS (*Statistical Package For Social Science*) versi 16.0. *Moderated Regression Analysis (MRA)* adalah bentuk regresi yang dirancang secara hirarki untuk menentukan hubungan antara dua variabel yang dipengaruhi oleh variabel ketiga atau moderating (Nunnaly dan Bernstein, 1994) dalam Supriyono (2004).

- a. Persamaan regresi menguji H_1 adalah berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \epsilon \dots \dots \dots (1)$$

H_1 diterima jika signifikansinya $< 0,05$

- b. Menguji H_2 dengan persamaan berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon \dots \dots \dots (2)$$

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 \cdot X_2 + \epsilon \dots \dots \dots (3)$$

H_2 diterima jika signifikan $\beta_3 < 0,05$ (Kanie dan Beron, 1986).

Dimana:

Y = Kinerja Manajerial
 α = Konstanta Regresi
 X_1 = Partisipasi Penyusunan Anggaran
 X_2 = Motivasi
 $X_1 X_2$ = Interaksi Partisipasi dan Motivasi
 β_1 = Koefisien Partisipasi Penyusunan Anggaran
 β_2 = Koefisien Motivasi
 β_3 = Koefisien Interaksi Partisipasi dan Motivasi
 ϵ = eror

3.9 Uji Hipotesis

3.9.1 Uji F

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat (Ghozali, 2011). Penetapan untuk mengetahui hipotesis diterima atau ditolak yaitu dengan melihat nilai probabilitas (*probabilities value*). Jika *probabilities value* > derajat keyakinan (0,05) maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya variabel independen secara bersama-sama tidak mempengaruhi variabel dependen secara signifikan. Sebaliknya, jika *probabilities value* < derajat keyakinan (0,05) maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya variabel independen secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen secara signifikan.

3.9.2 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai R^2 yang kecil atau mendekati nol berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel-variabel dependen sangat terbatas. Nilai R^2 yang mendekati satu berarti variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Semakin tinggi nilai Adjusted- R^2 maka semakin tinggi variabel independen dapat menjelaskan variasi variabel (Ghozali, 2011).

3.9.3 Uji t

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2011). Penetapan untuk mengetahui hipotesis diterima atau ditolak yaitu dengan melihat nilai probabilitas (*probabilities value*). Jika *probabilities value* > derajat keyakinan (0,05) maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya tidak ada pengaruh signifikan dari variabel independen secara individual terhadap variabel dependen. Sebaliknya, jika *probabilities value* < derajat keyakinan (0,05) maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya ada pengaruh signifikan dari variabel independen secara individual terhadap variabel dependen.