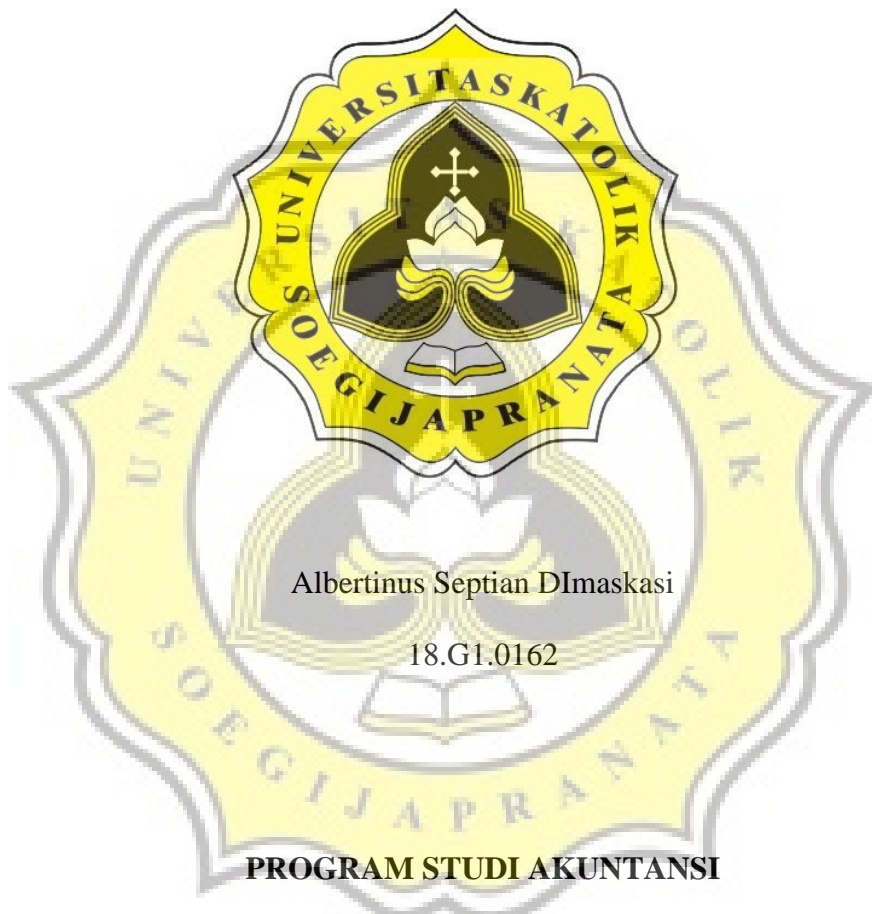


Skripsi

**Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan  
*Budgetary Slack* Sebagai Variable Mediasi**

Diajukan untuk memenuhi syarat guna mencapai gelar Sarjana Akuntansi di  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Katolik Soegijapranata Semarang



Albertinus Septian DIMaskasi

18.G1.0162

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS KATOLIK SOEGIJAPRANATA**

**SEMARANG**

**2019**

Skripsi dengan judul :

**Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan  
*Budgetary Slack* Sebagai Variable Mediasi**

Oleh:

Albertinus Septian Dimaskasi

18.G1.0162



Disetujui dan diterima baik oleh pembimbing:

Semarang,

Pembimbing

A handwritten signature in blue ink, which appears to be 'Monika', is written over a white rectangular box. To the right of the signature, the date '8/10 19' is written in blue ink.

Dr. Monika Palupi Murniati, SE., MM.

Telah diterima dan disahkan oleh panitia penguji pada:

Selasa, 8 Oktober 2019 skripsi dengan judul:

**Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan  
*Budgetary Slack* Sebagai Variable Mediasi**

Oleh:

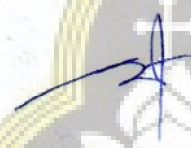
Albertinus Septian Dimaskasi

18.G1.0162

Tim Penguji



(Ranto P. Sihombing, SE., M.Si)  
(Ranto P. Sihombing, SE., M.Si)



(Clara Susilowati, SE., M.Si)  
(Clara Susilowati, SE., M.Si)



10/10 11

(Dr. Monika Palupi M., SE., MM.)  
(Dr. Monika Palupi M., SE., MM.)

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Unika Soegijapranata



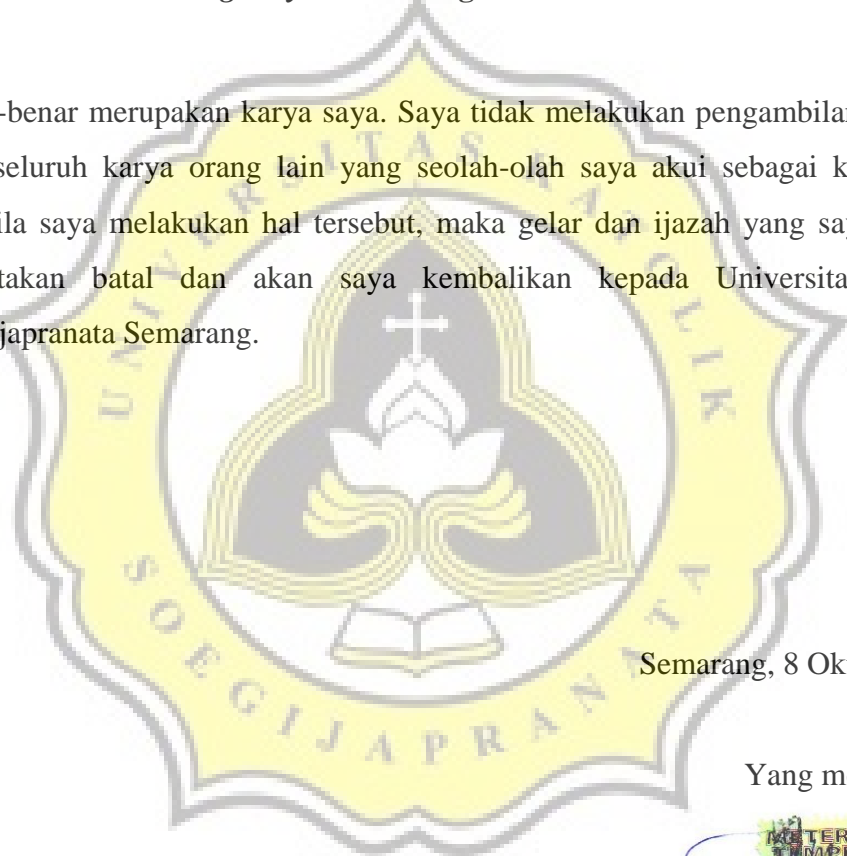
Dr. Octavianus Digdo Hartono, Msi.,Akt.

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini dengan sesungguhnya menyatakan bahwa skripsi dengan judul :

### **Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan *Budgetary Slack* Sebagai Variable Mediasi**

benar-benar merupakan karya saya. Saya tidak melakukan pengambilan sebagian atau seluruh karya orang lain yang seolah-olah saya akui sebagai karya saya. Apabila saya melakukan hal tersebut, maka gelar dan ijazah yang saya peroleh dinyatakan batal dan akan saya kembalikan kepada Universitas Katolik Soegijapranata Semarang.



Semarang, 8 Oktober 2019

Yang menyatakan,



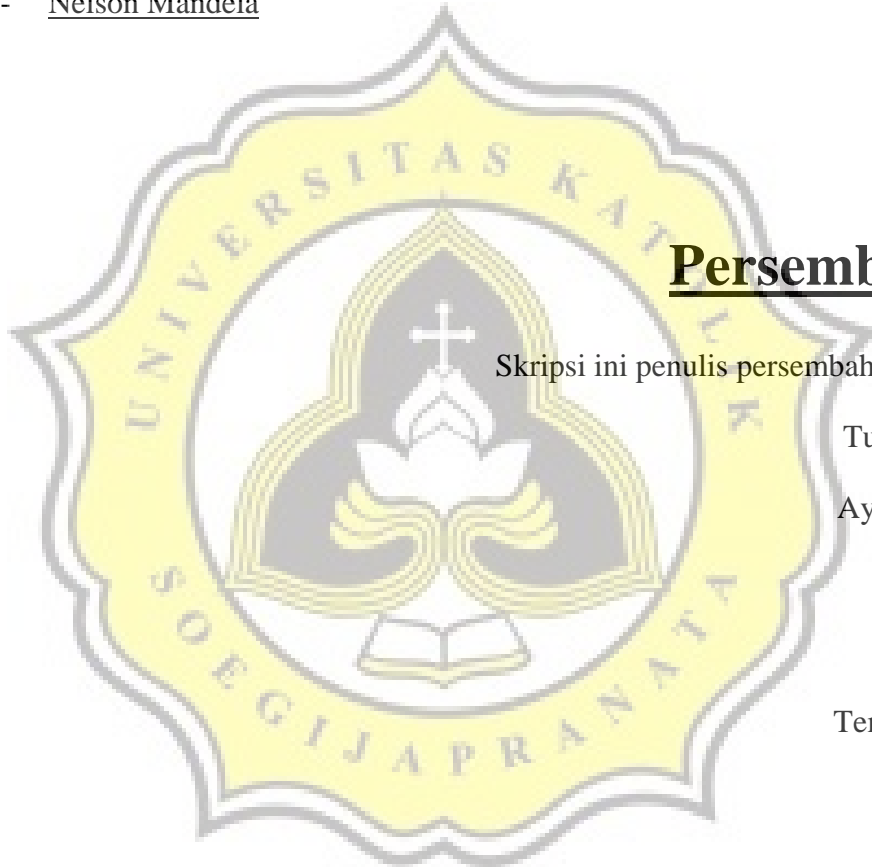
Albertinus Septian Dimaskasi

## HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### Motto

“Saya belajar bahwa keberanian bukanlah ketiadaan rasa takut, melainkan kemenangan atas rasa takut. Seorang pemberani bukan dinilai karena dia tidak merasa takut, tapi dia mengalahkan rasa takut.”

- Nelson Mandela



### Persembahan

Skripsi ini penulis persembahkan untuk:

Tuhan Yesus

Ayah dan Ibu

Keluarga

Sahabat

Teman-teman

## KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur yang sebesar-besarnya penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas Rahmat dan Berkah yang dicurahkan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Dan berkat karunia serta Roh Kudus yang selalu berlimpah sehingga penyusunan skripsi yang berjudul **Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan *Budgetary Slack* Sebagai Variable Mediasi** dapat diselesaikan.

Penulisan skripsi ini disusun untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Sarjana Akuntansi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Katolik Soegijapranata Semarang. Topik yang dipilih penulis dalam skripsi ini adalah analisis partisipasi anggaran dan budgetary slack terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di kabupaten Semarang. Semoga dengan analisis ini mampu memberikan gambaran yang lebih baik.

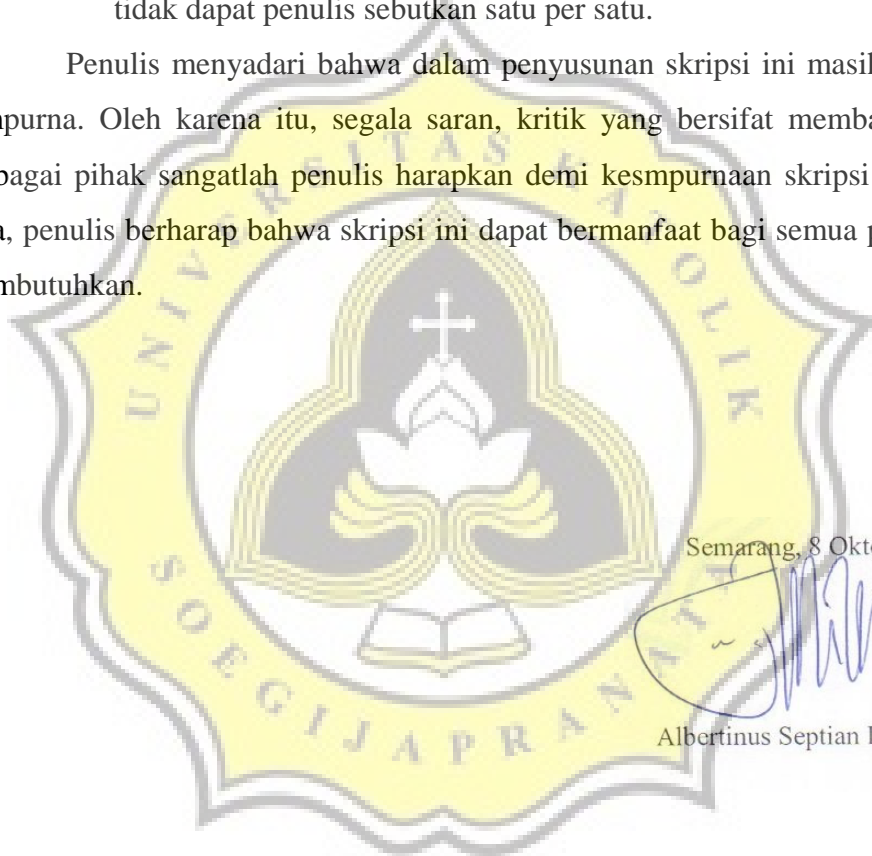
Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih mengalami banyak kendala, namun berkat Rahmat serta curahan Karunia dari Tuhan kendala – kendala yang dihadapi dapat teratasi dengan baik. Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan kepada Ibu Dr. Monika Palupi Murniati, SE., MM. selaku dosen pembimbing, dan kepada Ibu Clara Susilawati, SE.,M.Si., dan Bapak Ranto P. Sihombing, SE.,M.Si., selaku dosen penguji yang telah meluangkan waktu dan tenaga, serta dengan sabar mengarahkan, memberikan motivasi dan saran kepada saya dalam penulisan skripsi ini sehingga dapat terselesaikan dengan baik.

Selanjutnya ucapan terima kasih penulis berikan kepada :

1. Kedua orang tua penulis yaitu Bapak Daniel Suprih Mulyadi dan Ibu Pratiwi Enny Setya Wahyuningsih yang tidak pernah lelah memberikan doa, kasih sayang, motivasi, nasehat dan dukungan berupa materi demi keberhasilan penulis.
2. Ibu Dr. Monika Palupi Murniati, SE., MM sebagai dosen pembimbing yang dengan sabar member arahan kepada penulis selama penyusunan skripsi ini.

3. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Katolik Soegijapranat Semarang yang telah memberikan bekal dan teladan ilmu pengetahuan selama kuliah.
4. Teman-teman WSM, teman-teman seperjuangan skripsi yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang selalu memberikan semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik.
5. Semua pihak yang sangat berjasa dalam penulisan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, segala saran, kritik yang bersifat membangun dari berbagai pihak sangatlah penulis harapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap bahwa skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.



Semarang, 8 Oktober 2019

  
Albertinus Septian Dimaskasi

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
MOTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
ABSTRAK .....	xvi
<i>ABSTRACT</i> .....	xvii
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	54
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	5
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	5
1.3.2 Manfaat Penelitian.....	6



<b>BAB II LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS.....</b>	<b>7</b>
2.1 Landasan Teori .....	7
2.1.1 <i>Teory Agency</i> .....	7
2.1.2 Pendekatan <i>Contigency Teory</i> .....	8
2.1.3 Anggaran .....	9
2.1.4 Partisiapsi Anggaran .....	18
2.1.5 Kinerja Manajerial.....	20
2.1.5.1 Pengertian Kinerja Manajerial .....	20
2.1.5.2 Tingkatan Manajerial .....	25
2.1.6 <i>Budgetary Slack</i> .....	27
2.2 Review Penelitian.....	28
2.3 Hipotesis dan Model Penelitian.....	32
2.4 Kerangka Pikir.....	37
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>38</b>
3.1 Metodologi Penelitian .....	38
3.1.1 Populasi & Sampel.....	38
3.1.2 Sumber Data.....	38
3.1.3 Metode Pengumpulan Data.....	39
3.1.4 Definisi Konsep dan Operasional Variabel.....	39
3.1.4.1 Partisipasi Anggaran .....	39
3.1.4.2 Kinerja Manajerial .....	40
3.1.4.3 <i>Budgetary Slack</i> .....	40

3.1.5 Metode dan Alat Analisis Data .....	41
3.1.5.1 Pengeditan .....	41
3.1.5.2 Pemberian Kode .....	41
3.1.5.3 Tablating .....	41
3.1.6 Analisis Deskriptif .....	42
3.1.6.1 Deskripsi Responden.....	42
3.1.6.2 Deskripsi Variabel.....	42
3.1.7 Uji Alat Pengumpulan Data .....	42
3.1.7.1 Uji Vaiditas .....	42
3.1.6.2 Uji Reliabilitas .....	42
3.1.8 Uji Hipotesis .....	43
3.1.8.1 Menyatakan Hipotesis.....	43
3.1.8.2 Memilih Pengujian Statistik.....	43
3.1.8.3 Memiliki Tingkat Keyakinan.....	46
3.1.8.4 Menghitung Nilai Statistik.....	46
3.1.8.5 Mendapatkan Nilai Uji Kritis.....	46
3.1.8.6 Intepretasi Hasil .....	46
<b>Bab IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>48</b>
4.1 Proses Penyebaran Kuesioner .....	48
4.2 Gambaran Umum Responden .....	52
4.3 Hasil Pengujian Alat Pengumpulan Data.....	53
4.3.1 Hasil Pengujian Validitas.....	53

4.3.1.1 Pengujian Model Pengukuran (Outer Model) .....	57
4.3.1.1.1 <i>Convergent Validity</i> .....	57
4.3.1.1.2 <i>Discriminant Validity</i> .....	57
4.3.2 Uji Reliabilitas .....	59
4.4 Statistik Deskriptif .....	60
4.4.1 Partisipasi Anggaran .....	61
4.4.2 Kinerja Manajerial .....	64
4.4.3 <i>Budgetary Slack</i> .....	69
4.4.4 Hasil Pengujian Hipotesis .....	73
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian .....	75
<b>Bab V KESIMPULAN</b> .....	<b>77</b>
5.1 Kesimpulan .....	77
5.2 Saran .....	77
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	78
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>79</b>
<b>LAMPIRAN</b> .....	<b>82</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b>	

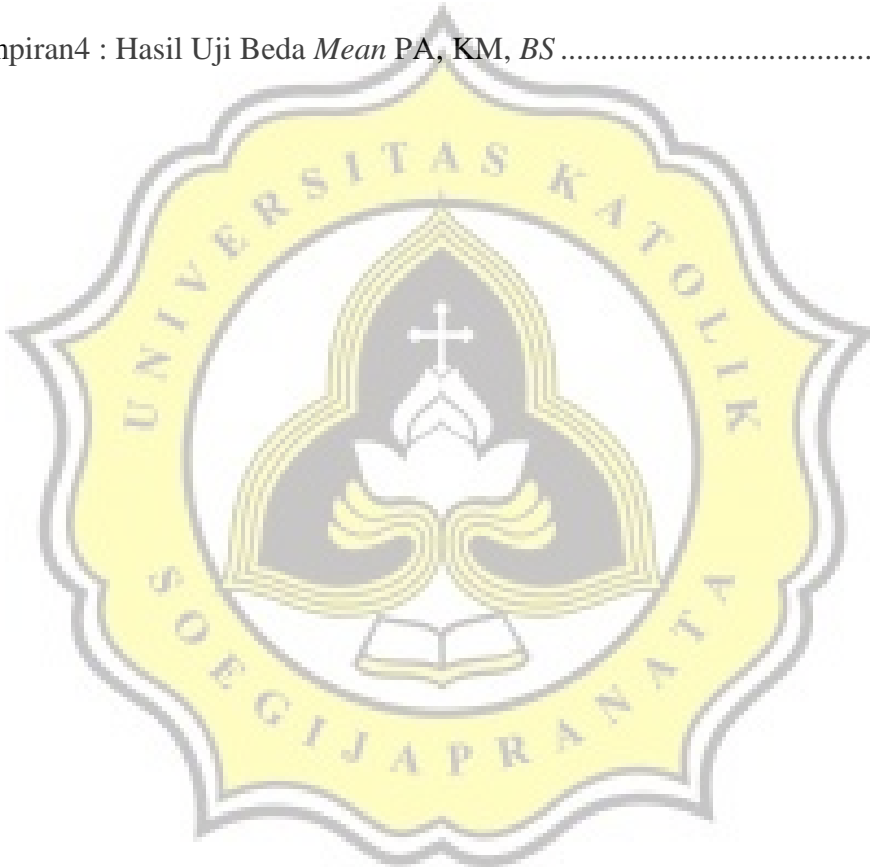
Gambar 2.1 : Kerangka Pikir Penelitian .....	37
Gambar 4.1 : Tampilan Output Outer Model Pengukuran .....	57
Gambar 4.2 : Tampilan Output Inner Model Pengukuran .....	74

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	: Review Penelitian .....	29
Tabel 3.1	: Kriteria Realibilitas .....	40
Tabel 4.1	: Kuesioner yang kembali.....	48
Tabel 4.2	: Kuesioner yang tidak kembali.....	51
Tabel 4.3	: Gambaran Umum Responden .....	52
Tabel 4.4	: <i>Cross Loading Instrument</i> .....	54
Tabel 4.5	: <i>Cross Loading Instrument</i> .....	55
Tabel 4.6	: <i>Cross Loading Instrument</i> .....	56
Tabel 4.7	: <i>Average Veriance Extracted (AVE)</i> .....	56
Tabel 4.8	: <i>Cross Loading</i> .....	59
Tabel 4.9	: <i>Composite Reliability dan Cronbach Alpha</i> .....	60
Tabel 4.10	: <i>Compare Mean</i> .....	61
Tabel 4.11	: <i>Compare Mean</i> .....	63
Tabel 4.12	: <i>Compare Mean</i> .....	69
Tabel 4.13	: Hasil Pengujian Hipotesis .....	74

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran1 : Kuesioner Penelitian.....	82
Lampiran2 : Data Tabulasi Kuesioner Penelitian .....	88
Lampiran3 : Hasil Uji Validitas .....	124
Lampiran4 : Hasil Uji Beda <i>Mean PA, KM, BS</i> .....	136



## Abstrak

Pada dasarnya Partisipasi Anggaran seharusnya memiliki efek terhadap Kinerja Manajerial, namun dari hasil riset terdahulu menunjukkan bahwa berbanding terbalik dengan konsep yang ada. Maka dari itu peneliti melakukan penambahan variabel mediasi yang akan mengkaji hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial yaitu *Budgetary Slack* yang ditinjau Persepsi Kualitas Interaksi Atasan – Bawahan. Organisasi dengan karyawan yang memiliki tingkat *Budgetary Slack* yang tinggi, akan memiliki kinerja yang semu dari organisasi lain. Peneliti tertarik untuk meneliti pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada perusahaan manufaktur di kabupaten Semarang dengan peran *Budgetary Slack* yang ditinjau Persepsi Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan sebagai mediator.

Hasilnya menunjukkan partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki peran yang sangat penting. Partisipasi dari bawahan dalam proses penyusunan anggaran secara tidak langsung akan mempengaruhi diri mereka, karena mungkin mereka dianggap memiliki kemampuan, sehingga dapat memotivasi para bawahan tersebut untuk bekerja lebih baik lagi yang berdampak pada meningkatnya kinerja manajerial. Dalam situasi terjadinya *budgetary slack* bawahan cenderung memberikan input anggaran dengan merendahkan pendapatan dan meninggikan biaya terhadap estimasi terbaik yang diajukannya, sehingga standart atau target akan mudah dicapai. Oleh sebab itu dengan adanya *budgetary slack* yang timbul saat penyusunan anggaran yang dilakukan memungkinkan bawahan lebih mudah dalam mencapai target sehingga menimbulkan kinerja manajerial yang semu.

**Kata kunci :** Partisipasi Anggaran, *Budgetary Slack*, dan Kinerja Manajerial

## ***Abstract***

*Basically Budget Participation should have an effect on Managerial Performance, but from the results of previous research shows that it is inversely proportional to the existing concept. Therefore, the researcher carried out the addition of mediating variables which would examine the relationship of Budget Participation with Managerial Performance, namely Budgetary Slack, which was reviewed by Perception of Quality of Interaction Interaction - Subordinate. Organizations with employees who have a high Budgetary Slack level will have false performance from other organizations. The researcher was interested in examining the effect of Budget Participation on Managerial Performance in manufacturing companies in Semarang district with the role of the Budgetary Slack that was reviewed by Perceptions of the Quality of Interaction between Superiors and Subordinates as mediators.*

*The result shows that participation in budgeting has a very important role. Participation from subordinates in the budgeting process will indirectly affect themselves, because maybe they are considered to have the ability, so that they can motivate these subordinates to work better which has an impact on increasing managerial performance. In situations where subordinate budgetary slacks tend to provide budget inputs by lowering income and raising costs against the best estimates proposed, so standards or targets will be easily achieved. Therefore, with the existence of budgetary slack that arises when budgeting is carried out, it is possible for subordinates to reach targets more easily so as to produce pseudo managerial performance.*

***Keywords:*** *Budget Participation, Budgetary Slack, and Managerial Performance.*