

## BAB IV

### HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Proses Penyebaran Kuesioner

Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah para manager tingkat atas, manager tingkat menengah, dan manager tingkat bawah dari perusahaan manufaktur yang ada di kabupaten Semarang yang berdasar pada direktori industri manufaktur besar sedang jawa tengah tahun 2016 badan pusat statistik provinsi jawa tengah . Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner di 80 perusahaan manufaktur di kabupaten Semarang dengan jumlah kuesioner sebanyak 240 kuesioner, didapatkan hasil pengisian kuesioner dengan total jumlah kuesioner yang diisi sebanyak 183 responden dengan total perusahaan yaitu 61 perusahaan.

Berdasarkan pada hasil penyebaran kuesioner dapat diperoleh tabel penelitian kuesioner yang kembali dan dapat diolah:

**Tabel 4.1**  
**Kuesioner yang kembali**

No	Nama Perusahaan	Kuesioner yang disebar	Kuesioner yang kembali	Kuesioner yang dapat diolah
1	PT. SAMI	3	3	3
2	CV. KARYA MANUNGGAL	3	3	3
3	PT. ROYAL FASHION	3	3	3
4	PT. PINAKO ROTARY PERMAI	3	3	3
5	PT. SEMARANG HERBAL INDOPLANT	3	3	3
6	PT. CHOICE PLUS MAKMUR	3	3	3

No	Nama Perusahaan	Kuesioner yang disebar	Kuesioner yang kembali	Kuesioner yang dapat diolah
7	TAHU BASO BINTANG UNGARAN	3	3	3
8	PT. GOLDEN FLOWER	3	3	3
9	PT. SANDHIE MENTARI GARINDO	3	3	3
10	PT. UNGARAN SARI GARMENT	3	3	3
11	PT. WOORI SUKSES APAREL	3	3	3
12	PT. KEPUH KENCANA ARUM	3	3	3
13	PT. NADA SURYA TUNGGAL	3	3	3
14	YPK INDONESIA POWER	3	3	3
15	CV. TRIJAYA GARMENTAMA	3	3	3
16	PT. LAKSANA	3	3	3
17	PT. KURIOS UTAMA	3	3	3
18	PT. MERCINDO GLOBAL MANUFAKTUR	3	3	3
19	PT. SAHABAT UNGGUL INTERNATIONAL	3	3	3
20	PT. GLOBAL GARMENT INDONESIA	3	3	3
21	PT. ARA SHOES INDONESIA	3	3	3
22	PT. SAM SAM JAYA GARMENT	3	3	3
23	PT. APAC INTI	3	3	3
24	PT. GARUDA POWER MANDIRI	3	3	3
25	PT. INKO JAVA	3	3	3
26	PT. ENERGI DUTA UTAMA	3	3	3
27	PT. LIEBRA PERMANA	3	3	3
28	PT. BATAM TEXTILE INDUSTRY	3	3	3
29	PT. CASA JAVA	3	3	3
30	PT. TI MATSUKA WINNER	3	3	3
31	PT. KORIN JAYA	3	3	3
32	PT. TARUNAKUSUMA PURINUSA	3	3	3

No	Nama Perusahaan	Kuesioner yang disebar	Kuesioner yang kembali	Kuesioner yang dapat diolah
33	PT. GEMAH MAKMUR SEJAHTERA	3	3	3
34	PT. VISION LAND	3	3	3
35	PT. STAR FASHION UNGARAN	3	3	3
36	PT. MORICH INDO FASHION	3	3	3
37	PT. JATI KENCANA BETON	3	3	3
38	PT. BARLOW TYRIE INDONESIA	3	3	3
39	PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IX	3	3	3
40	CV. VINA ARYA FURNITURE	3	3	3
41	PT. SADUA INDO	3	3	3
42	PT. NESIA PAN PACIFIC CLOTHING	3	3	3
43	PT. ANUGRAH JAYA UTAMA	3	3	3
44	PT. DUA KUDA	3	3	3
45	UD. KENCANA JAYA	3	3	3
46	CV. AKBAR JAYA PERKASA	3	3	3
47	PT. HILON FELT	3	3	3
48	CV. SUMBER BAROKAH	3	3	3
49	CV. SUMBER AGUNG RESTU	3	3	3
50	PT.KUSUMA MITRA	3	3	3
51	CV. SUMBER BAROKAH	3	3	3
52	CV. GRATIA SEJAHTERA	3	3	3
53	CV. SURYA NUSANTARA	3	3	3
54	PT. ALBASIAH SEJAHTERA MANDIRI	3	3	3
55	PT. CIOMAS ADISATWA	3	3	3
56	PT. PURINUSA EKA PERSADA	3	3	3
57	CV. MANFAAT	3	3	3
58	CV. ARTINDO JAVA PUTRA	3	3	3

No	Nama Perusahaan	Kuesioner yang disebar	Kuesioner yang kembali	Kuesioner yang dapat diolah
59	PT. SUKSES JAYA UTAMA	3	3	3
60	KELIR INDAH ABADI	3	3	3
61	PT. POLITAMA PAKINDO	3	3	3
62	PT. POLIPLAS INDAH SEJAHTERA	3	3	3

Sumber: Data Primer yang Diolah (2019)

Berikut adalah tabel kuesioner untuk yang tidak kembali dan tidak dapat diolah:

**Tabel 4.2**  
**Kuesioner yang tidak kembali**

No	Nama Perusahaan	Kuesioner yang disebar	Kuesioner yang kembali	Kuesioner yang dapat diolah
1	PT. POLIPLAS MAKMUR SANTOSA	3	0	0
2	PT. KAILO SUMBER KASIH	3	0	0
3	PT. ARSIH UTAMA CIPTA	3	0	0
4	PT. PEPSI COCA INDOBEVERAGES	3	0	0
5	CV. BALI TIARA KONVEKSI	3	0	0
6	CV. EVERGREEN INDOGARMENT	3	0	0
7	PUDJI LESTARI SENTOSA	3	0	0
8	PT. NISSIN BISKUIT INDONESIA	3	0	0
9	PT. PERKEBUNAN KARET SIDOREJO	3	0	0
10	CV. TIRTA MAKMUR	3	0	0
11	UD. PERSADA	3	0	0
12	PT. TIRTA KARUNIA ABADI	3	0	0
13	PT. HLS STAR WIG	3	0	0
14	PT. ORO ARGENTO INDONESIA	3	0	0

No	Nama Perusahaan	Kuesioner yang disebar	Kuesioner yang kembali	Kuesioner yang dapat diolah
15	PT. FIMEX INTERNATIONAL	3	0	0
16	CV. CITRA JEPARA FURNITURE	3	0	0
17	PT. MUNCUL PUTRA OFFSET	3	0	0
18	PT. SIDOMUNCUL	3	0	0

*Sumber: Data Primer yang Diolah (2019)*

Dari 240 kuesioner yang disebar, 183 kuesioner tersebut kembali dan diisi lengkap oleh responden sehingga dapat diolah. Berikut adalah gambaran responden berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, lama bekerja, serta latar pendidikan.

#### 4.2 Gambaran Umum Responden

Berdasarkan pada hasil penyebaran kuesioner dapat diperoleh tabel penelitian sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Gambaran Umum Responden**

Keterangan	Jumlah	Persentase
<b>Umur</b>		
21-30 tahun	132	72.1
31-40 tahun	45	24.6
41-50 tahun	6	3.3
<b>Jenis Kelamin</b>		
Pria	120	65.6
Wanita	63	34.4
<b>Pendidikan</b>		
D3	79	43.2
S1	103	56.3
SMA	1	0.5
<b>Lama Bekerja</b>		
1-3 tahun	79	43.2

3-5 tahun	84	45.9
> 5 tahun	20	10.9
Latar Pendidikan		
Akuntansi	25	13.7
<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
Lain – lain	80	43.7
Manajemen	77	42.1
Pertanian	1	0.5
Total	183	100 %

Lampiran : 4a, 4c, 4g, 4i

Pada tabel 4.3 tentang gambaran umum responden diatas yang berisi gambaran responden berdasarkan umur, jenis kelamin, latar belakang pendidikan, dan lama bekerja, menunjukkan bahwa sebagian besar responden pada penelitian ini berjenis kelamin pria yaitu sebesar 65.6% dari total responden, yang berarti jumlah responden sebesar 120 dari 183 total responden. Sebagian besar responden yang mengisi kuesioner mayoritas memiliki tingkat pendidikan S1 atau sebesar 56.8% dari total responden. Sebagian besar responden memiliki pengalaman bekerja selama 3-5 tahun (45.9%) pada perusahaan manufaktur tempat mereka bekerja.

### 4.3 Hasil Pengujian Alat Pengumpulan Data

#### 4.3.1 Hasil Pengujian Validitas

Dalam penelitian ini uji validitas akan menggunakan metoda *Convergent validity* dan *discriminant validity* dengan bantuan SmartPLS 2.0. Sebelum melakukan analisis data lebih lanjut, langkah pertama yang dilakukan terlebih dahulu adalah memasukan data mentah dengan format excel CSV *comma delimited*, setelah data mentah dimasukan maka tahapan analisis data dapat dilakukan.

Sebelum melakukan pengujian sebelumnya dilakukan pengujian validitas dengan membandingkan *cross loading* pada tiap instrument yang diajukan dalam kuesioner.

*Convergent validity* dikatakan valid apabila nilainya lebih dari 0,6 dan *discriminant validity* dikatakan valid apabila nilai instrument tersebut lebih besar dari nilai instrument korelasinya.

Berikut adalah hasil dari perbandingan *cross loading* dari tiap instrusment yang diajukan dalam kuesioner:

**Tabel 4.4**  
*Cross Loading Instrument*

INSTRUMENT	BS	KM	PA	KETERANGAN
BS.1	0.913398	0.959061	0.863442	TIDAK VALID
BS.2	0.934575	0.961750	0.890674	TIDAK VALID
BS.3	0.976651	0.978436	0.920434	TIDAK VALID
BS.4	0.843846	0.753658	0.801190	VALID
BS.5	0.978242	0.913883	0.915366	VALID
BS.6	0.769203	0.655917	0.774122	TIDAK VALID
KM.1	0.948971	0.974037	0.956297	VALID
KM.2	0.812264	0.824968	0.887572	TIDAK VALID
KM.3	0.926880	0.970759	0.887673	VALID
KM.4	0.951843	0.955302	0.942313	VALID
KM.5	0.936496	0.968025	0.887283	VALID
KM.6	0.862591	0.906387	0.756615	VALID
KM.7	0.820620	0.859026	0.848824	VALID
KM.8	0.952619	0.976364	0.902177	VALID
KM.9	0.936496	0.968025	0.887283	VALID

<b>PA.1</b>	0.847361	0.862507	0.946340	VALID
<b>PA.2</b>	0.960275	0.953295	0.957259	TIDAK VALID
<b>PA.3</b>	0.769203	0.655917	0.774122	VALID
<b>PA.4</b>	0.939525	0.946324	0.941684	TIDAK VALID
<b>PA.5</b>	0.861135	0.908260	0.945277	VALID
<b>PA.6</b>	0.857311	0.856959	0.937570	VALID

Lampiran : 3h

Jika dilihat dari table 4.4 diatas maka dapat diketahui bahwa nilai *convergen validity* pada semua instrument valid, tetapi nilai *discriminant validity* pada instrument BS.1, BS.2, BS.3, BS.6, KM.2, PA.4 tidak lebih besar dari instrument korelasinya. Maka dari itu dilakukan pengujian ulang dengan mengeliminasi instrument yang tidak valid sebagai berikut :

**Tabel 4.5**  
*Cross Loading Instrument*

<b>INSTRUMENT</b>	<b>BS</b>	<b>KM</b>	<b>PA</b>	<b>KETERANGAN</b>
<b>BS.4</b>	0.952628	0.749459	0.734786	VALID
<b>BS.5</b>	0.967681	0.910600	0.879277	VALID
<b>KM.1</b>	0.879920	0.973907	0.921275	VALID
<b>KM.3</b>	0.819180	0.981218	0.852512	VALID
<b>KM.4</b>	0.899228	0.938558	0.883466	VALID
<b>KM.5</b>	0.861833	0.976423	0.822221	VALID
<b>KM.6</b>	0.718747	0.915167	0.701780	VALID
<b>KM.7</b>	0.709569	0.863868	0.864853	TIDAK VALID
<b>KM.8</b>	0.849860	0.971429	0.844409	VALID
<b>KM.9</b>	0.861833	0.976423	0.822221	VALID
<b>PA.1</b>	0.812735	0.850122	0.934930	VALID
<b>PA.3</b>	0.749644	0.638380	0.804982	VALID
<b>PA.5</b>	0.760800	0.901459	0.955309	VALID
<b>PA.6</b>	0.785933	0.838831	0.963152	VALID

Lampiran : 3t



Jika dilihat dari table 4.5 diatas maka dapat diketahui bahwa nilai *convergen validity* pada semua instrument valid, tetapi nilai *discriminant validity* pada intstrument KM.7 tidak lebih besar dari instrument korelasinya. Maka dari itu dilakukan pengujian ulang dengan mengeliminasi instrument yang tidak valid sebagai berikut :

**Tabel 4.6**  
*Cross Loading Instrument*

INSTRUMENT	BS	KM	PA	KETERANGAN
BS.4	0.953057	0.761216	0.734989	VALID
BS.5	0.967324	0.907727	0.879125	VALID
KM.1	0.879676	0.962648	0.921402	VALID
KM.3	0.818780	0.970941	0.852609	VALID
KM.4	0.899065	0.949110	0.883627	VALID
KM.5	0.861586	0.981912	0.822571	VALID
KM.6	0.718113	0.924391	0.701820	VALID
KM.8	0.849434	0.980615	0.844516	VALID
KM.9	0.861586	0.981912	0.822571	VALID
PA.1	0.812663	0.847314	0.935410	VALID
PA.3	0.749138	0.617564	0.804365	VALID
PA.5	0.760498	0.885407	0.955510	VALID
PA.6	0.785544	0.817654	0.962978	VALID

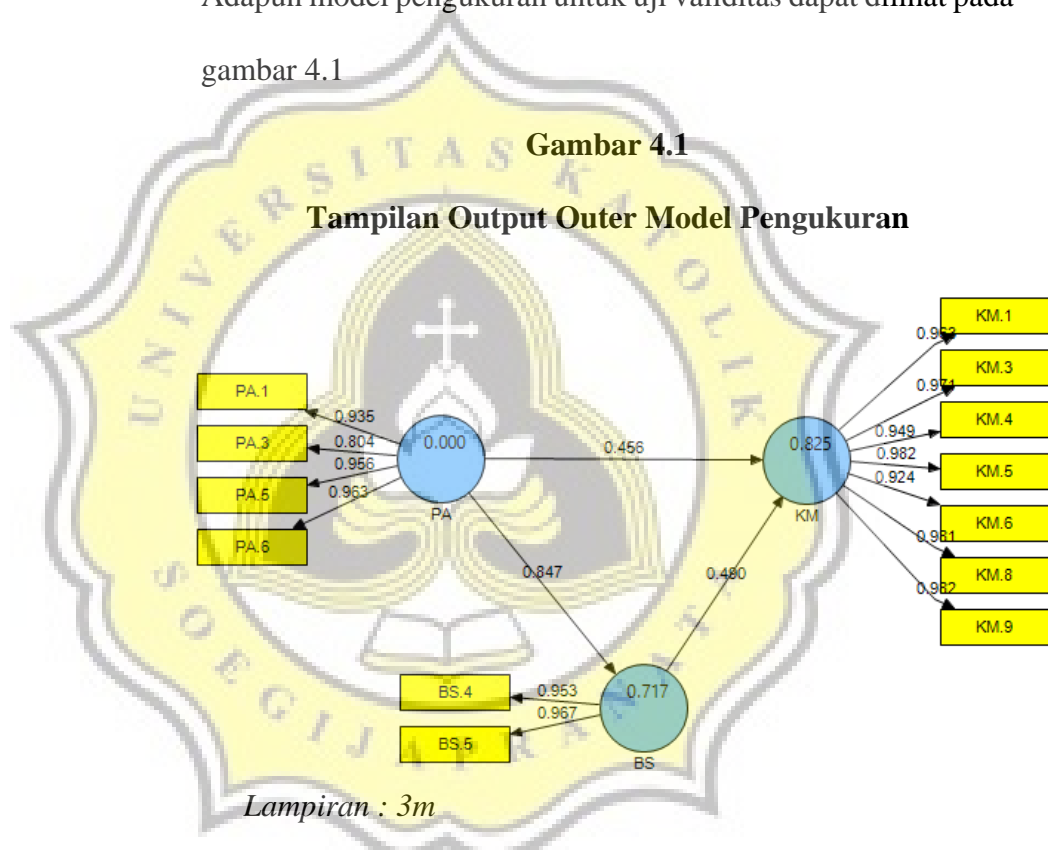
*Lampiran : 4h*

Berdasarkan tabel 4.6 tentang hasil pengujian validitas dapat diketahui nilai *convergent validity* dari setiap instrument valid yaitu lebih

dari 0,6 dan nilai *discriminant validity* dari tiap instrument dapat diketahui bahwa semua instrument memiliki nilai yang lebih besar dari instrument korelasinya, maka dapat dinyatakan bahwa pernyataan variable partisipasi anggaran, kinerja manajerial dan *budgetary slack* sudah valid.

#### 4.3.1.1 Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

Adapun model pengukuran untuk uji validitas dapat dilihat pada gambar 4.1



##### 4.3.1.1.1 Convergent Validity

*Covergent validity* dari model pengukuran dengan menggunakan indikator reflektif dinilai berdasarkan loading factor indikator - indikator yang mengukur konstruk tersebut. Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel dengan jumlah indikator 13. Empat indikator untuk partisipasi

anggaran, tujuh indikator untuk kinerja manajerial dan dua indikator untuk *budgetary slack*. Berdasarkan hasil pengujian model pengukuran yang terlihat pada gambar 4.1 dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Konstruk atau variabel partisipasi anggaran diukur dengan indikator PA.1-PA.6, semua indikator memiliki faktor loading diatas 0,5, AVE diatas 0,5 yakni 0.8450870
2. Konstruk kinerja manajerial diukur dengan indikator KM.1-KM.9, semua indikator memiliki faktor loading diatas 0,5 dan AVE diatas 0,5 yakni 0.930662
3. Konstruk *budgetary slack* dengan indikator BS.1-BS.6, semua indikator memiliki faktor loading diatas 0,5 dan AVE diatas 0,5 yakni 0.922016.

**Tabel 4. 7**

*Average Veriance Extracted (AVE)*

Konstruk	AVE
<i>Budgetary slack</i>	0.922016
<b>Kinerja Manajerial</b>	0.930662
<b>Partisipasi Anggaran</b>	0.840580

Lampiran : 3u

#### 4.3.1.1.2 *Discriminant validity*

Pengukuran *discriminant validity* dinilai berdasarkan cross loading pengukuran dengan konstruknya atau dengan

membandingkan akar AVE.

**Tabel 4.8**  
***Cross Loading***

	<b>BS</b>	<b>KM</b>	<b>PA</b>
<b>BS</b>	0.960216		
<b>KM</b>	0.875247	0.967408	
<b>PA</b>	0.846605	0.870045	0.916831

Lampiran : 4f

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai akar kuadrat dari AVE (0,960216, 0,967408 dan 0,916831) lebih besar dari korelasi masing-masing konstruk.

#### **4.3.2 Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas merupakan tahapan selanjutnya yang dilakukan oleh peneliti untuk menguji instrumen. SmartPLS juga menggunakan uji reliabilitas untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Reliabilitas menunjukkan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran (Jogiyanto dan Abdillah 2014). Uji reliabilitas dalam SmartPLS dapat menggunakan dua metode, yaitu *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability*. Menurut Hair et al. (2014) koefisien *cronbach's alpha* dan *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima. Namun, sesungguhnya uji konsistensi internal tidak mutlak untuk dilakukan jika validitas konstruk telah terpenuhi, karena konstruk yang valid adalah konstruk yang reliabel , sebaliknya konstruk yang reliabel belum tentu valid (Cooper dan Schindler, 2014). Koefisien

*Cronbach's alpha* dan *Composite reliability* yang menunjukkan nilai  $\leq 0,6$  mengindikasikan bahwa reliabilitas dinilai buruk, namun masih bisa digunakan untuk analisis lebih lanjut, dan jika koefisien *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability* menunjukkan nilai 0,6 sampai dengan 0,7 maka reliabilitas dapat diterima, kemudian jika koefisien *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability* menunjukkan nilai  $\geq 0,8$  maka reliabilitas dinilai baik (Cooper dan Schindler, 2014). Hasil pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum variabel pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini dapat dinyatakan reliabel, yakni menunjukkan *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability*  $\geq 0,8$ . Peneliti telah merangkum hasil pengujian reliabilitas pada Tabel 4.5 berikut ini:

**Tabel 4.9**  
***Composite Reliability dan Cronbachs Alpha***

	<b>Composite Reliability</b>	<b>Cronbachs Alpha</b>
<b>BS</b>	0.959424	0.916073
<b>KM</b>	0.989464	0.987534
<b>PA</b>	0.954518	0.935127

Lampiran : 4e, 4f

#### **4.4 Statistik Deskriptif**

Dapat dilihat statistik deskriptif setiap variabel untuk seluruh item pernyataan yaitu sebagai berikut:

#### 4.4.1 Partisipasi Anggaran (PA)

Tabel 4.6 dibawah ini adalah hasil statistik deskriptif variabel kinerja manajerial:

**Tabel 4.10**  
*Compare Mean*

No	Keterangan		Frekuensi	%	Average PA	
1	Umur	21-30 tahun	132	72,1%	3,68	T
		31-40 tahun	45	24,6%	3,90	T
		41-50 tahun	6	3,3%	3,54	T
		<b>Sig.</b>			<b>0,225</b>	
2	Jenis Kelamin	Pria	120	65,6%	3,68	T
		Wanita	63	34,4%	3,82	T
		<b>Sig.</b>			<b>0,227</b>	
3	Pendidikan	SMA	1	0,5%	3,50	T
		D3	79	43,2%	3,78	T
		S1	103	56,3%	3,69	T
		<b>Sig.</b>			<b>0,721</b>	
4	Lama Bekerja	1-3 tahun	79	43,2%	3,72	T
		3-5 tahun	84	45,9%	3,76	T
		> 5 tahun	20	10,9%	3,65	T
		<b>Sig.</b>			<b>0,809</b>	
5	Latar pendidikan	Akuntansi	25	13,7%	3,82	T
		Lain – lain	80	43,7%	3,73	T
		Manajemen	77	42,1%	3,72	T
		Pertanian	1	0,5%	2,50	R
		<b>Sig.</b>			<b>0,404</b>	

Lampiran : 5

Statistik deskriptif setiap variabel responden ditunjukkan pada tabel 4.6 diatas. Dari tabel 4.6 dapat dilihat bahwa Partisipasi Anggaran (PA) dibedakan menjadi umur, jenis kelamin, pendidikan terakhir, lama bekerja, jabatan, dan latar pendidikan. Pada tabel dibawah ini dapat dilihat bahwa dalam riset ini, berdasarakan umur terdapat 183 responden

yang terdiri dari 132 responden berumur 21-30 tahun, 45 responden berumur 31-40 tahun, 6 responden berumur 41-50 tahun. Berdasarkan umur, persepsi responden yang berumur 31-40 tahun terhadap keikutsertaan dalam penyusunan anggaran, pengaruh dalam menentukan sasaran anggaran, penetapan sasaran anggaran, lalu sejauh mana atasan meminta pendapat saat menentukan sasaran anggaran, dan putusan sasaran anggaran tersebut lebih tinggi yaitu sebesar 3,90 dari pada responden yang berumur 21-30 tahun yang hanya sebesar 3,68 dan responden yang berumur 41-50 tahun yaitu sebesar 3,54. Dilihat dari signifikansinya  $>0,05$  sehingga baik responden yang berumur 21-30 tahun, 31-40 tahun, 41-50 tahun tidak berbeda secara signifikan mengenai persepsi mereka tentang partisipasi anggaran.

Berdasarkan jenis kelamin, dalam riset ini terdapat 183 responden yang terdiri dari 120 responden pria dan 63 responden wanita. Berdasarkan jenis kelamin, persepsi responden wanita terhadap keikutsertaan dalam penyusunan anggaran, pengaruh dalam menentukan sasaran anggaran, penetapan sasaran anggaran, lalu sejauh mana atasan meminta pendapat saat menentukan sasaran anggaran, dan putusan sasaran anggaran tersebut lebih tinggi yaitu sebesar 3,82 daripada responden pria yang hanya sebesar 3,68. Dilihat dari signifikansinya  $>0,05$  sehingga baik responden pria maupun responden wanita tidak berbeda secara signifikan mengenai persepsi mereka terhadap partisipasi anggaran.

Berdasarkan pendidikan, dapat dilihat bahwa responden dengan pendidikan terakhir S1 paling mendominasi yaitu sebanyak 103 orang, D3 sebanyak 79 orang, dan SMA sebanyak 1 orang. Responden dengan pendidikan terakhir D3 memiliki persepsi yang tinggi terhadap keikutsertaan dalam penyusunan anggaran, pengaruh dalam menentukan sasaran anggaran, penetapan sasaran anggaran, lalu sejauh mana atasan meminta pendapat saat menentukan sasaran anggaran, dan putusan sasaran anggaran tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan responden yang berpendidikan lainnya. Dilihat dari signifikansinya, berdasarkan pendidikan menunjukkan nilai signifikansinya  $> 0,05$  untuk variabel partisipasi anggaran sehingga responden dengan pendidikan terakhir SMA, D3, S1 tidak berbeda secara signifikan mengenai persepsi mereka terhadap partisipasi anggaran.

Berdasarkan lama bekerja, dapat dilihat bahwa responden dengan lama bekerja 3-5 tahun paling mendominasi yaitu sebanyak 84 responden, 1-3 tahun sebanyak 79 responden, dan  $> 5$  tahun sebanyak 20 responden. Responden dengan lama bekerja 3-5 tahun memiliki persepsi yang tinggi terhadap keikutsertaan dalam penyusunan anggaran, pengaruh dalam menentukan sasaran anggaran, penetapan sasaran anggaran, lalu sejauh mana atasan meminta pendapat saat menentukan sasaran anggaran, dan putusan sasaran anggaran tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan responden yang dengan lama bekerja 1-3 tahun dan  $>5$  tahun. Dilihat dari nilai signifikansinya  $> 0,05$  untuk variabel



partisipasi anggaran tidak berbeda secara signifikan mengenai persepsi mereka terhadap partisipasi anggaran.

Berdasarkan latar pendidikan, terdapat 183 responden yang terdiri dari 25 responden berlatar pendidikan akuntansi, 80 responden berlatar pendidikan lain-lain, 77 responden berlatar pendidikan manajemen dan 1 responden berlatar pendidikan pertanian. Berdasarkan latar pendidikan, persepsi responden berlatar pendidikan akuntansi terhadap keikutsertaan dalam penyusunan anggaran, pengaruh dalam menentukan sasaran anggaran, penetapan sasaran anggaran, lalu sejauh mana atasan meminta pendapat saat menentukan sasaran anggaran, dan putusan sasaran anggaran tersebut lebih tinggi yaitu sebesar 3,82 daripada responden berlatar pendidikan lain-lain yang hanya sebesar 3,73, manajemen 3,72 dan pertanian yang hanya 2,50. Dilihat dari signifikansinya, untuk jabatan variabel partisipasi anggaran menunjukkan nilai signifikansinya > 0,05 sehingga baik responden berlatar pendidikan akuntansi, manajemen, pertanian maupun lain-lain tidak berbeda secara signifikan mengenai persepsi mereka terhadap partisipasi anggaran.

#### 4.4.2 Kinerja Manajerial

Tabel 4.7 dibawah ini adalah hasil statistik deskriptif variabel kinerja manajerial:

**Tabel 4.11**  
*Compare Mean*

No	Keterangan	Frekuensi	%	Average KM		
1	Umur	21-30 tahun	132	72,1%	3,14	T
		31-40 tahun	45	24,6%	3,33	T
		41-50 tahun	6	3,3%	3,47	T

		<b>Sig.</b>			<b>0,359</b>	
2	Jenis Kelamin	Pria	120	65,6%	3,16	T
		Wanita	63	34,4%	3,27	T
		<b>Sig.</b>			<b>0,462</b>	
3	Pendidikan	SMA	1	0,5%	4,29	T
		D3	79	43,2%	3,19	T
		S1	103	56,3%	3,19	T
		<b>Sig.</b>			<b>0,497</b>	
4	Lama Bekerja	1-3 tahun	79	43,2%	3,13	T
		3-5 tahun	84	45,9%	3,23	T
		> 5 tahun	20	10,9%	3,30	T
		<b>Sig.</b>			<b>0,687</b>	
5	Latar pendidikan	Akuntansi	25	13,7%	3,45	T
		Lain – lain	80	43,7%	3,17	T
		Manajemen	77	42,1%	3,16	T
		Pertanian	1	0,5%	2,00	R
		<b>Sig.</b>			<b>0,280</b>	

Lampiran : 5

Dari tabel 4.7 dapat dilihat bahwa Kinerja Manajerial (KM) dibedakan menjadi umur, jenis kelamin, pendidikan terakhir, lama bekerja, jabatan, dan latar pendidikan. Pada tabel diatas menunjukkan bahwa dalam riset ini, berdasarkan umur terdapat 183 responden yang terdiri dari 132 responden berumur 21-30 tahun, 45 responden berumur 31-40 tahun, 6 responden berumur 41-50 tahun. Berdasarkan umur, persepsi responden yang berumur 41-50 tahun terhadap peran dalam penentuan tujuan, kebijakan rencana kegiatan dan penyusunan program, peran dalam pengumpulan dan penyiapan informasi, peran dalam tukar menukar informasi dalam organisasi, peran dalam mengevaluasi dan meniai rencana kerja dan laporan kinerja, peran dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, peran dalam mengeloa dan

mengatur pegawai, peran dalam melakukan kontrak dengan pihak luar, peran dalam mewakilkan organisasi untuk berhubungan dengan pihak lain, peran dalam mengevaluasi kinerja dan sasaran kinerja secara menyeluruh tersebut lebih tinggi yaitu sebesar 3,47 dari pada responden yang berumur 21-30 tahun yang hanya sebesar 3,14 dan responden yang berumur 31-40 tahun yaitu sebesar 3,33. Dilihat dari signifikansinya  $>0,05$  sehingga baik responden yang berumur 21-30 tahun, 31-40 tahun, 41-50 tahun tidak berbeda secara signifikan mengenai persepsi mereka tentang kinerja manajerial.

Berdasarkan jenis kelamin, dalam riset ini terdapat 183 responden yang terdiri dari 120 responden pria dan 63 responden wanita. Berdasarkan jenis kelamin, persepsi responden wanita terhadap peran dalam penentuan tujuan, kebijakan rencana kegiatan dan penyusunan program, peran dalam pengumpulan dan penyiapan informasi, peran dalam tukar menukar informasi dalam organisasi, peran dalam mengevaluasi dan meniai rencana kerja dan laporan kinerja, peran dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, peran dalam mengeloa dan mengatur pegawai, peran dalam melakukan kontrak dengan pihak luar, peran dalam mewakilkan organisasi untuk berhubungan dengan pihak lain, peran dalam mengevaluasi kinerja dan sasaran kinerja secara menyeluruh tersebut lebih tinggi yaitu sebesar 3,27 daripada responden pria yang hanya sebesar 3,16. Dilihat dari signifikansinya  $> 0,05$  sehingga baik responden pria maupun responden

wanita tidak berbeda secara signifikan mengenai persepsi mereka terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan pendidikan, dapat dilihat bahwa responden dengan pendidikan terakhir S1 paling mendominasi yaitu sebanyak 103 orang, D3 sebanyak 79 orang, dan SMA sebanyak 1 orang. Responden dengan pendidikan terakhir SMA memiliki persepsi yang tinggi terhadap peran dalam penentuan tujuan, kebijakan rencana kegiatan dan penyusunan program, peran dalam pengumpulan dan penyiapan informasi, peran dalam tukar menukar informasi dalam organisasi, peran dalam mengevaluasi dan menilai rencana kerja dan laporan kinerja, peran dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, peran dalam mengeloa dan mengatur pegawai, peran dalam melakukan kontrak dengan pihak luar, peran dalam mewakili organisasi untuk berhubungan dengan pihak lain, peran dalam mengevaluasi kinerja dan sasaran kinerja secara menyeluruh tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan responden yang berpendidikan lainnya. Dilihat dari signifikansinya, berdasarkan pendidikan menunjukkan nilai signifikansinya  $> 0,05$  untuk variabel partisipasi anggaran sehingga responden dengan pendidikan terakhir SMA, D3, S1 tidak berbeda secara signifikan mengenai persepsi mereka terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan lama bekerja, dapat dilihat bahwa responden dengan lama bekerja 3-5 tahun paling mendominasi yaitu sebanyak 84 responden, 1-3 tahun sebanyak 79 responden, dan  $> 5$  tahun sebanyak 20

responden. Responden dengan lama bekerja > 5 tahun memiliki persepsi yang tinggi terhadap peran dalam penentuan tujuan, kebijakan rencana kegiatan dan penyusunan program, peran dalam pengumpulan dan penyiapan informasi, peran dalam tukar menukar informasi dalam organisasi, peran dalam mengevaluasi dan meniai rencana kerja dan laporan kinerja, peran dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, peran dalam mengelola dan mengatur pegawai, peran dalam melakukan kontrak dengan pihak luar, peran dalam mewakili organisasi untuk berhubungan dengan pihak lain, peran dalam mengevaluasi kinerja dan sasaran kinerja secara menyeluruh tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan responden yang dengan lama bekerja 1-3 tahun dan 3-5 tahun. Dilihat dari nilai signifikansinya > 0,05 untuk variabel kinerja manajerial tidak berbeda secara signifikan mengenai persepsi mereka terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan latar pendidikan, terdapat 183 responden yang terdiri dari 25 responden berlatar pendidikan akuntansi, 80 responden berlatar pendidikan lain-lain, 77 responden berlatar pendidikan manajemen dan 1 responden berlatar pendidikan pertanian. Berdasarkan latar pendidikan, persepsi responden berlatar pendidikan akuntansi terhadap peran dalam penentuan tujuan, kebijakan rencana kegiatan dan penyusunan program, peran dalam pengumpulan dan penyiapan informasi, peran dalam tukar menukar informasi dalam organisasi, peran dalam mengevaluasi dan meniai rencana kerja dan laporan kinerja, peran dalam mengarahkan,

memimpin dan mengembangkan bawahan, peran dalam mengelola dan mengatur pegawai, peran dalam melakukan kontrak dengan pihak luar, peran dalam mewakili organisasi untuk berhubungan dengan pihak lain, peran dalam mengevaluasi kinerja dan sasaran kinerja secara menyeluruh tersebut lebih tinggi yaitu sebesar 3,45 daripada responden berlata pendidikan lain-lain yang hanya sebesar 3,17, manajemen 3,16 dan pertanian yang hanya 2,00. Dilihat dari signifikansinya, untuk latar pendidikan variabel kinerja manajerial menunjukkan nilai signifikansinya  $> 0,05$  sehingga baik responden berlata pendidikan akuntansi, manajemen, pertanian maupun lain-lain tidak berbeda secara signifikan mengenai persepsi mereka terhadap kinerja manajerial.

#### 4.4.3 Budgetary slack

Tabel 4.8 dibawah ini adalah hasil statistik deskriptif variabel *budgetary slack*:

**Tabel 4.12**  
*Compare Mean*

No	Keterangan		Frekuensi	%	Average BS	
1	Umur	21-30 tahun	132	72,1%	3,32	T
		31-40 tahun	45	24,6%	3,53	T
		41-50 tahun	6	3,3%	3,33	T
<b>Sig.</b>					<b>0,264</b>	
2	Jenis Kelamin	Pria	120	65,6%	3,33	T
		Wanita	63	34,4%	3,46	T
		<b>Sig.</b>			<b>0,278</b>	
3	Pendidikan	SMA	1	0,5%	1,00	R
		D3	79	43,2%	3,38	T
		S1	103	56,3%	3,39	T

		<b>Sig.</b>			<b>0,004</b>	
4	Lama Bekerja	1-3 tahun	79	43,2%	3,36	T
		3-5 tahun	84	45,9%	3,42	T
		> 5 tahun	20	10,9%	3,25	T
		<b>Sig.</b>			<b>0,587</b>	
5	Latar pendidikan	Akuntansi	25	13,7%	3,58	T
		Lain – lain	80	43,7%	3,32	T
		Manajemen	77	42,1%	3,38	T
		Pertanian	1	0,5%	2,50	R
		<b>Sig.</b>			<b>0,282</b>	

Lampiran : 5

Dari tabel 4.8 dapat dilihat bahwa *Budgetary slack* (BS) dibedakan menjadi umur, jenis kelamin, pendidikan terakhir, lama bekerja, jabatan, dan latar pendidikan. Pada tabel diatas menunjukkan bahwa dalam riset ini, berdasarkan umur terdapat 183 responden yang terdiri dari 132 responden berumur 21-30 tahun, 45 responden berumur 31-40 tahun, 6 responden berumur 41-50 tahun. Berdasarkan umur, persepsi responden yang berumur 31-40 tahun terhadap anggaran yang mendorong produktivitas, terlaksananya anggaran dalam departemen responden, wewenang dalam monitoring pengeluaran, tuntutan tanggung jawab terhadap anggaran, target anggaran yang harus dicapai, lalu realisasi sasaran dalam anggaran tersebut lebih tinggi yaitu sebesar 3,53 dari pada responden yang berumur 21-30 tahun yang hanya sebesar 3,32 dan responden yang berumur 41-50 tahun yaitu sebesar 3,33. Dilihat dari signifikansinya  $> 0,05$  sehingga baik responden yang berumur 21-30 tahun, 31-40 tahun, 41-50 tahun tidak berbeda secara signifikan mengenai persepsi mereka tentang *budgetary slack*.

Berdasarkan jenis kelamin, dalam riset ini terdapat 183 responden yang terdiri dari 120 responden pria dan 63 responden wanita. Berdasarkan jenis kelamin, persepsi responden wanita anggaran yang mendorong produktivitas, terlaksananya anggaran dalam departemen responden, wewenang dalam monitoring pengeluaran, tuntutan tanggung jawab terhadap anggaran, target anggaran yang harus dicapai, lalu realisasi sasaran dalam anggaran tersebut lebih tinggi yaitu sebesar 3,46 daripada responden pria yang hanya sebesar 3,33. Dilihat dari signifikansinya  $> 0,05$  sehingga baik responden pria maupun responden wanita tidak berbeda secara signifikan mengenai persepsi mereka terhadap *budgetary slack*.

Berdasarkan pendidikan, dapat dilihat bahwa responden dengan pendidikan terakhir S1 paling mendominasi yaitu sebanyak 103 orang, D3 sebanyak 79 orang, dan SMA sebanyak 1 orang. Responden dengan pendidikan terakhir S1 memiliki persepsi yang tinggi terhadap anggaran yang mendorong produktivitas, terlaksananya anggaran dalam departemen responden, wewenang dalam monitoring pengeluaran, tuntutan tanggung jawab terhadap anggaran, target anggaran yang harus dicapai, lalu realisasi sasaran dalam anggaran tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan responden yang berpendidikan lainnya. Dilihat dari signifikansinya, berdasarkan pendidikan menunjukkan nilai signifikansinya  $< 0,05$  untuk variabel partisipasi anggaran sehingga responden dengan pendidikan terakhir SMA, D3, S1 berbeda secara



signifikan mengenai persepsi mereka terhadap *budgetary slack*.

Berdasarkan lama bekerja, dapat dilihat bahwa responden dengan lama bekerja 3-5 tahun paling mendominasi yaitu sebanyak 84 responden, 1-3 tahun sebanyak 79 responden, dan > 5 tahun sebanyak 20 responden. Responden dengan lama bekerja 3-5 tahun memiliki persepsi yang tinggi terhadap anggaran yang mendorong produktivitas, terlaksananya anggaran dalam departemen responden, wewenang dalam monitoring pengeluaran, tuntutan tanggung jawab terhadap anggaran, target anggaran yang harus dicapai, lalu realisasi sasaran dalam anggaran tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan responden yang dengan lama bekerja 1-3 tahun dan >5 tahun. Dilihat dari nilai signifikansinya  $> 0,05$  untuk variabel *budgetary slack* tidak berbeda secara signifikan mengenai persepsi mereka terhadap *budgetary slack*.

Berdasarkan latar pendidikan, terdapat 183 responden yang terdiri dari 25 responden berlatar pendidikan akuntansi, 80 responden berlatar pendidikan lain-lain, 77 responden berlatar pendidikan manajemen dan 1 responden berlatar pendidikan pertanian. Berdasarkan latar pendidikan, persepsi responden berlatar pendidikan akuntansi terhadap anggaran yang mendorong produktivitas, terlaksananya anggaran dalam departemen responden, wewenang dalam monitoring pengeluaran, tuntutan tanggung jawab terhadap anggaran, target anggaran yang harus dicapai, lalu realisasi sasaran dalam anggaran tersebut lebih tinggi yaitu sebesar 3,58 daripada responden berlatar pendidikan lain-lain yang hanya

sebesar 3,32, manajemen 3,38 dan pertanian yang hanya 2,50. Dilihat dari signifikansinya, untuk latar pendidikan variabel kinerja manajerial menunjukkan nilai signifikansinya  $> 0,05$  sehingga baik responden berlatar pendidikan akuntansi, manajemen, pertanian maupun lain-lain tidak berbeda secara signifikan mengenai persepsi mereka terhadap *budgetary slack*.

#### 4.4.4 Hasil Pengujian Hipotesis

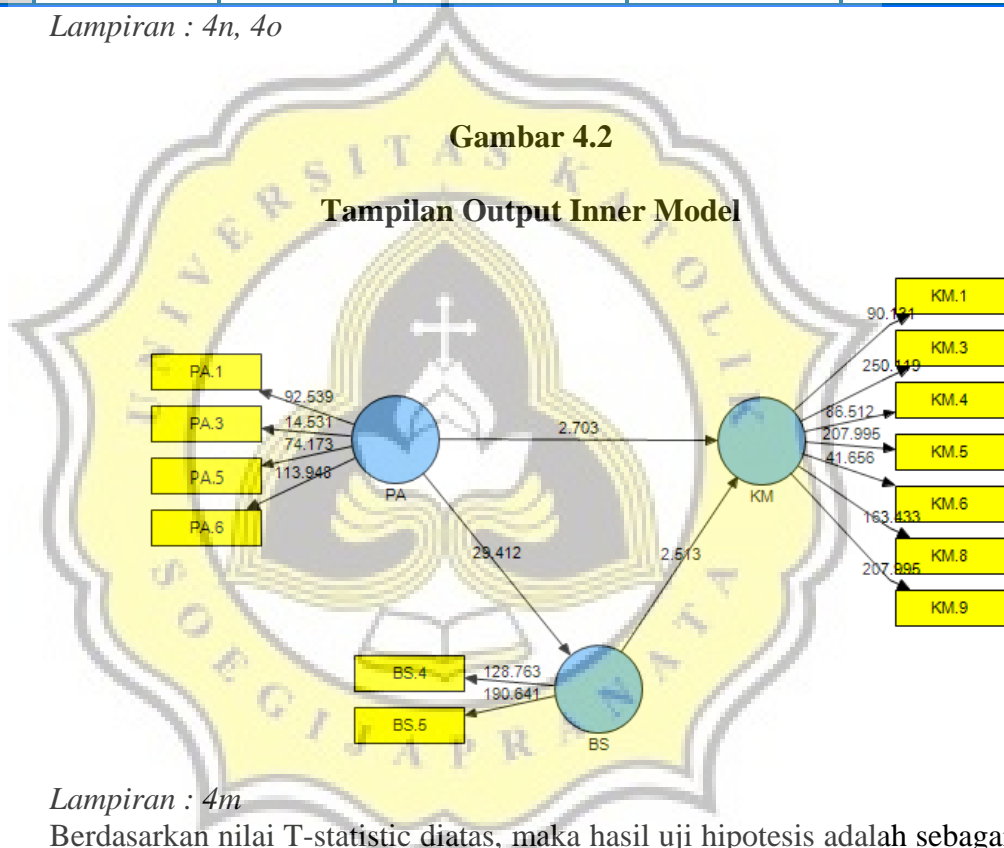
##### 4.4.4.1 Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Model struktural pada SmartPLS dievaluasi dengan menggunakan  $R^2$  yang dapat dilihat pada lampiran III atau pada gambar 4.1, yaitu nilai yang ada pada gambar variabel *budgetary slack* dan kinerja manajerial. Nilai  $R^2$  untuk *budgetary slack* sebesar 0,717 yang artinya 71,7% variance dari *budgetary slack* dipengaruhi oleh variabel independent, dan 28,3% varians variabel dependen yang dijelaskan oleh faktor lain, kemudian  $R^2$  pada kinerja manajerial sebesar 0,825 yang artinya 82,5% variance dari kinerja manajerial dipengaruhi oleh variabel independent yakni partisipasi anggaran, hal ini berarti 17,5% dari variabel dependen dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diukur dalam penelitian ini. Untuk variabel dependen dan nilai koefisien pada path ( $\beta$ ) untuk variabel independent yang kemudian nilai signifikan dinilai berdasarkan nilai T-statistic setiap path. Adapun model struktural atau inner model dapat dilihat pada Tabel 4.9 dibawah ini :

**Tabel 4.13**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
<b>BS -&gt; KM</b>	0.489523	0.527570	0.194818	0.194818	2.512717
<b>PA -&gt; BS</b>	0.846605	0.846849	0.028784	0.028784	29.411907
<b>PA -&gt; KM</b>	0.455613	0.424141	0.168539	0.168539	2.703306

Lampiran : 4n, 4o



Lampiran : 4m

Berdasarkan nilai T-statistic diatas, maka hasil uji hipotesis adalah sebagai

berikut :

1. Efek partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, efek langsung menunjukkan efek yang signifikan karena nilai t statistic lebih besar dari 1,96, yaitu sebesar 2,703.
2. Efek partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* menunjukkan nilai 29,412, artinya partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap

*budgetary slack* karena nilai t statistik lebih besardari 1,96.

3. Efek *budgetary slack* terhadap kinerja manajerial menenjukuan efek yang signifikan karena nilai t statistik lebih besardari 1,96 yaitu sebesar 2,513.

Hasil pengujian di atas menunjukkan bahwa *budgetary slack* memediasi efek partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal ini ditunjukkan oleh signifikansi efek tidak langsung partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* dan efek *budgetary slack* terhadap kinerja manajerial. Efek langsung dari partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial menunjukkan efek yang signifikan, hasil ini menunjukkan efek mediasi ini disebut *partial mediation*.

#### 4.5 Pembahasan Hasil Penelitian

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.

Schiff dan Lewin (1970) yang diterjemahkan Nurkemala dalam (Setiadi et al., 2013) menjelaskan bahwa anggaran yang sudah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, anggaran digunakan sebagai sistem manajerial untuk mengukur 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.

Akan tetapi dikarenakan *budgetary slack* bersifat negatif karena merugikan perusahaan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa apabila semakin besar kesempatan keikutsertaan dalam partisipasi anggaran maka semakin besar pula *budgetary slack* yang akan terjadi dalam perusahaan.

Partisipasi anggaran membantu mengoptimalkan perencanaan penyusunan anggaran yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja manajerial secara positif. Maka dari itu, peran *budgetary slack* dapat menjadi mediasi dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Jadi, oleh sebab itu dengan adanya *budgetary slack* yang timbul saat penyusunan anggaran yang dilakukan memungkinkan bawahan lebih mudah dalam mencapai target.

Partisipasi pada saat penyusunan anggaran membantu mempermudah pencapaian target.. Maka dari itu, peran *budgetary slack* dapat menjadi mediasi dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Jadi, ketika partisipasi pada saat penyusunan anggaran mengalami *budgetary slack* maka target akan mudah tercapai sehingga menjadi pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. **Hasil penelitian ini adalah menerima hipotesis yang diajukan yaitu Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial melalui *Budgetary slack*.**