

**Skripsi**

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Desentralisasi, Budaya Organisasi, dan Motivasi sebagai Variabel Moderating terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Kinerja Manajerial**

Diajukan Untuk Memenuhi Syarat Guna Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi Di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Katolik Soegijapranata

Semarang



Caecilia Saraswati Wisnu Wardhani

10.60.0220

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS JURUSAN AKUNTANSI**

**UNIVERSITAS KATOLIK SOEGIJAPRANATA**

**2015**

## LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi Dengan Judul :

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan,Desentralisasi,Budaya Organisasi, dan  
Motivasi sebagai Variabel Moderating terhadap Hubungan Antara  
Partisipasi Anggaran Dengan Kinerja Manajerial**

Oleh :

Caecilia Saraswati Wisnu Wardhani

10.60.0220

Disetujui dan diterima baik oleh pembimbing :

Semarang, April 2015

Pembimbing,

Clara Susilawati, SE.,MSi.

Telah diterima dan disahkan oleh panitia penguji pada Selasa, 21 April 2015

skripsi dengan judul:

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Desentralisasi, Budaya Organisasi, dan  
Motivasi Sebagai Variabel Moderating Terhadap Hubungan Antara  
Partisipasi Anggaran Dengan Kinerja Manajerial**

Oleh:

Caecilia Saraswati Wisnu Wardhani

10.60.0220

Tim Penguji

Dr. Monica Palupi, SE.,MM. Ranto P. Sihombing, SE.,Msi. Clara Susilawati, SE.,Msi.

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Unika Soegijapranata

Drs. Sentot Suciarto A., Mp.,Ph.D

## **Pernyataan Keaslian Skripsi**

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

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan,Desentralisasi,Budaya Organisasi, dan Motivasi sebagai Variabel Moderating terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Kinerja Manajerial**

Benar benar merupakan karya saya. Saya tidak mengambil 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 , April 2015

Yang menyatakan,

Caecilia Saraswati Wisnu Wardhani

## HALAMAN PERSEMBAHAN DAN MOTTO

“Sebab itu janganlah kamu kuatir akan hari besok, karena hari besok mempunyai kesusahannya sendiri. Kesusahan sehari cukuplah untuk sehari.” ( Matius 6 : 34 )

“Untuk segala sesuatu ada masanya, untuk apapun di bawah langit ada waktunya. Ia membuat segala sesuatu INDAH PADA WAKTUNYA, bahkan Ia memberikan kekekalan dalam hati mereka. Tetapi manusia tidak dapat menyelami pekerjaan yang dilakukan Allah dari awal sampai akhir.” ( Pkh 3 : 1, 11 )

“Apa saja yang kamu minta dalam doa dengan penuh kepercayaan, kamu akan menerimanya.” ( Matius 21 : 22 )

Skripsi ini saya persembahkan kepada:

- Allah Bapa Di Surga.
- Mama, Bapak, Kakak, Adek yang kucintai, dan Eyangku tercinta yang sudah dipanggil Tuhan.
- Teman – teman yang aku sayangi.

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat karunia dan kasih-Nya yang dilimpahkan kepada penulis sehingga penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan. Skripsi dengan judul “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, DESENTRALISASI, BUDAYA ORGANISASI, DAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING TERHADAP HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI ANGGARAN DENGAN KINERJA MANAJERIAL” sebagai syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana Strata 1 (S1) pada fakultas ekonomi dan bisnis, Universitas Katolik Soegijapranata.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis telah banyak mendapatkan bantuan, semangat, dan dorongan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan hormat dan terimakasih kepada:

1. Bapak Drs. Sentot Suciarto A., Mp.,Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Katolik Soegijapranata.
2. Ibu Clara Susilawati, SE.,Msi. Selaku dosen pembimbing yang selalu bersedia meluangkan waktu untuk berdiskusi dan membimbing penulis.
3. Ibu Dr. Monica Palupi, SE.,MM. Selaku dosen penguji yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi.
4. Bapak Ranto Sihombing, SE.,Msi selaku dosen penguji
5. Mama dan Bapak yang selalu mendoakan dan memberi semangat serta dorongan kepada penulis dengan penuh kasih dan kesabaran.

6. Kakakku Yust. Wisnu Prima Adhi dan Adek Lucia Maharani yang selalu mendoakan dan memberi semangat serta dorongan kepada penulis dengan penuh kasih.
7. Mas Anton dan Mbak Niken yang sudah membantu dan memberikan semangat kepada penulis.
8. Kekasihku Dimas Airlangga yang sama – sama berjuang, selalu setia memberikan semangat dan dorongan kepada penulis.
9. Teman – temanku terkasih: Dyah “Dimbo mbo”, Yeshika, Anin, Vero, Bagus Laksono, Oky Pratama, Ricky Irawan, Nicko. Terimakasih untuk bantuan dan kebersamaan kita selama ini.
10. Teman – teman semua khususnya angkatan 2010 dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, namun segala kemampuan telah penulis curahkan dalam penyelesaian skripsi ini.

Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak – pihak yang berkepentingan.

Semarang, April 2015

Penulis

## DAFTAR ISI

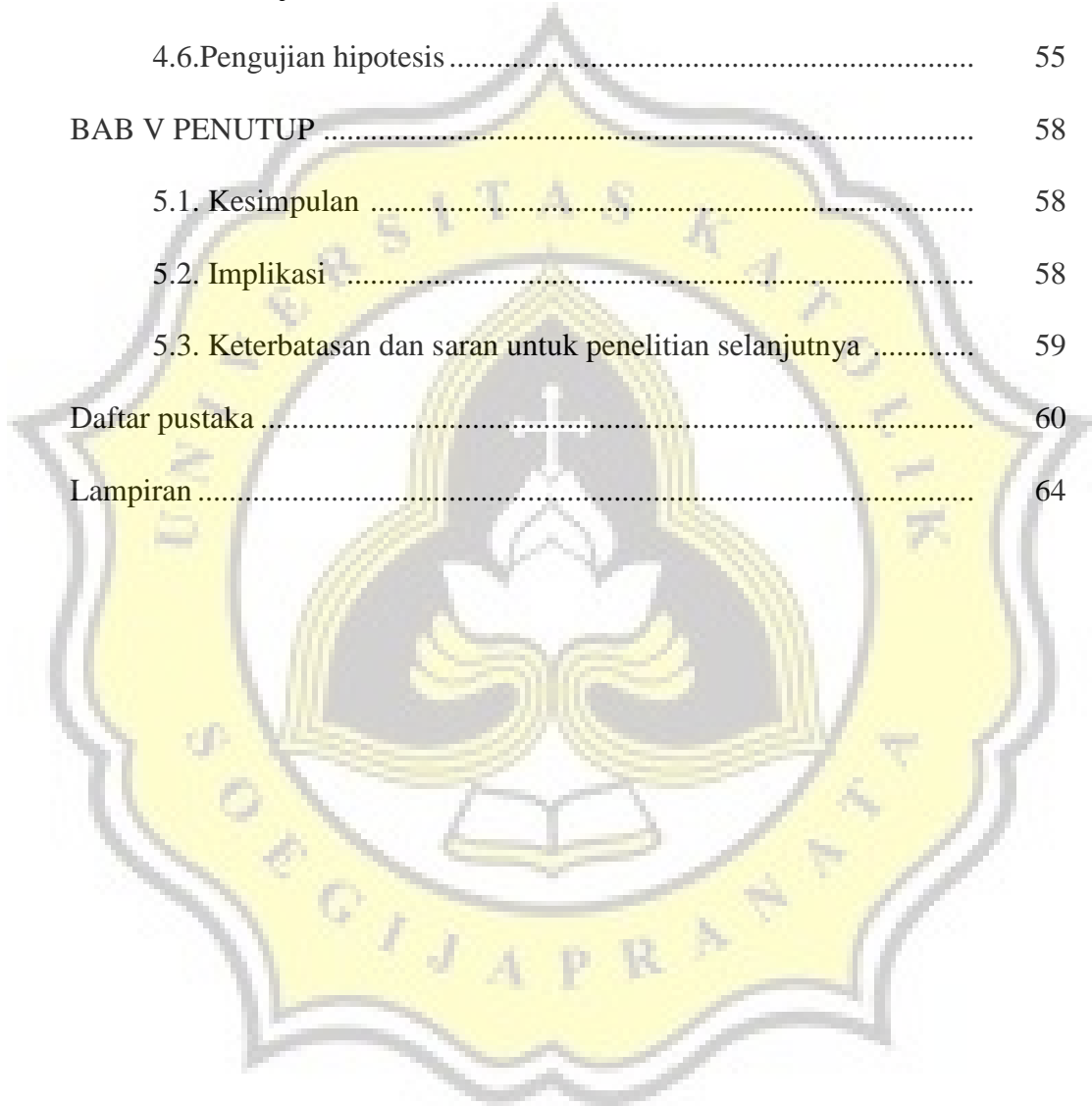
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI .....	iv
MOTTO dan PERSEMBAHAN .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xii
ABSTRAKSI .....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar belakang .....	1
1.2. Perumusan masalah.....	7
1.3. Tujuan dan manfaat penelitian .....	7
1.3.1. Tujuan penelitian .....	7
1.3.2. Manfaat penelitian .....	7
1. Kontribusi riset.....	7
2. Kontribusi praktik .....	7
1.4. Sistematika penulisan .....	8
BAB II LANDASAN TEORI.....	9
2.1. Landasan Teori .....	9
2.1.1. Anggaran.....	9



2.1.2. Partisipasi anggaran .....	12
2.1.3. Kinerja manajerial .....	13
2.1.4. Pendekatan kontijensi.....	16
2.1.5. Gaya kepemimpinan.....	17
2.1.6. Desentralisasi .....	21
2.1.7. Budaya Organisasi .....	22
2.1.7.1. Konsep Budaya Organisasi .....	22
2.1.7.2. Dimensi Praktik Budaya Organisasi .....	24
2.1.8. Motivasi .....	25
2.2. Pengembangan Hipotesis.....	27
2.2.1 Pengaruh interaksi antara partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan, desentralisasi, budaya organisasi, motivasi terhadap kinerja manajerial .....	27
2.3. Kerangka pikir .....	30
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>31</b>
3.1. Definisi dan pengukuran variabel .....	31
3.1.1. Partisipasi penyusunan anggaran.....	31
3.1.2. Kinerja manajerial .....	31
3.1.3. Gaya kepemimpinan .....	32
3.1.4. Desentralisasi.....	32
3.1.5. Budaya organisasi .....	33
3.1.6. Motivasi .....	33

3.2. Objek dan Lokasi penelitian.....	34
3.3. Populasi dan Sampel penelitian .....	34
3.3.1. Populasi penelitian .....	34
3.3.2. Sampel penelitian.....	34
3.4. Metode Pengumpulan data.....	35
3.4.1. Jenis dan sumber data.....	35
3.4.2. Teknik pengumpulan data.....	36
3.4.3. Alat pengumpulan data .....	36
3.5. Pengujian alat pengumpulan data.....	36
3.5.1. Uji validitas .....	36
3.5.2. Uji reliabilitas.....	37
3.6. Uji asumsi klasik .....	38
3.6.1. Uji normalitas.....	38
3.6.2. Uji multikorelasi .....	38
3.6.3. Uji heteroskedastisitas .....	39
3.7. Pengujian hipotesis.....	39
<b>BAB IV HASIL ANALISIS .....</b>	<b>41</b>
4.1. Proses penyebaran kuesioner.....	41
4.2. Gambaran umum responden.....	42
4.3. Uji instrumen penelitian .....	43
4.3.1. Uji validitas.....	43
4.3.2. Uji reliabilitas .....	47
4.4. Statistik deskriptif.....	48

4.5.Uji asumsi klasik .....	50
4.5.1. Uji normalitas.....	50
4.5.2. Uji heteroskedastisitas.....	51
4.5.3. Uji multikolonieritas .....	53
4.6.Pengujian hipotesis .....	55
BAB V PENUTUP .....	58
5.1. Kesimpulan .....	58
5.2. Implikasi .....	58
5.3. Keterbatasan dan saran untuk penelitian selanjutnya .....	59
Daftar pustaka .....	60
Lampiran .....	64



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Tabel teori dimensi praktik budaya organisasi .....	25
Tabel 4.1. Tabel rincian penyebaran dan pengembalian kuesioner .....	41
Tabel 4.2. Tabel gambaran umum responden .....	42
Tabel 4.3. Tabel hasil uji validitas variabel partisipasi anggaran .....	44
Tabel 4.4. Tabel hasil pengujian validitas variabel gaya kepemimpinan .....	45
Tabel 4.5. Tabel hasil pengujian validitas variabel desentralisasi .....	45
Tabel 4.6. Tabel hasil pengujian validitas variabel budaya organisasi .....	46
Tabel 4.7. Tabel hasil pengujian validitas variabel motivasi .....	46
Tabel 4.8. Tabel hasil pengujian validitas variabel kinerja manajerial .....	47
Tabel 4.9. Tabel hasil pengujian reliabilitas penelitian .....	48
Tabel 4.10. Tabel statistik deskriptif .....	48
Tabel 4.11. Tabel hasil pengujian kolmogorof - smirnov .....	50
Tabel 4.12. Tabel hasil pengujian heteroskedastisitas .....	52
Tabel 4.13. Tabel hasil pengujian multikolinearitas .....	54
Tabel 4.14. Tabel hasil pengujian hipotesis .....	56

## ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan menguji kembali pengaruh partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial yang selama ini masih tidak konsisten. Berdasarkan pendekatan kontijensi Brownell (1982) yang menunjukkan 4 klasifikasi dari faktor kondisional sebagai variabel moderating, yaitu faktor interpersonal (gaya kepemimpinan), organisasional (desentralisasi), kultur (budaya organisasi), dan individu (motivasi); penelitian ini menggunakan kombinasi dari keempatnya terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Obyek penelitian ini manajer tingkat menengah perusahaan manufaktur di Semarang. Data dikumpulkan dengan menyebar langsung kuesioner, dan pengujian hipotesis menggunakan MRA (Multi Regresi Analisis).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, desentralisasi, budaya organisasi, dan motivasi secara bersama tidak dapat mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

*Kata kunci: Partisipasi Anggaran, Kinerja Manajerial, Gaya Kepemimpinan, Desentralisasi, Budaya Organisasi, Motivasi.*