



**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN
ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN
ORGANISASI, BUDAYA ORGANISASI, DAN
KECUKUPAN ANGGARAN SEBAGAI
VARIABEL MODERATING
(STUDI EMPIRIS PADA PEMERINTAH
DAERAH KABUPATEN JEPARA)**

Diajukan Oleh:

IWAN SETIAWAN

NIM. 2012-12-076

**PROGAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MURIA KUDUS
TAHUN 2016**



**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN
ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
DENGAN KOMITMEN ORGANISASI, BUDAYA
ORGANISASI, DAN KECUKUPAN ANGGARAN
SEBAGAI VARIABEL MODERATING
(STUDI EMPIRIS PADA PEMERINTAH DAERAH
KABUPATEN JEPARA)**

Skripsi ini telah diajukan sebagai salah satu
syarat untuk menyelesaikan jenjang pendidikan
Strata Satu (S1) pada Fakultas Ekonomi
Universitas Muria Kudus

Diajukan Oleh

IWAN SETIAWAN

NIM. 2012-12-076

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MURIA KUDUS
TAHUN 2016**

HALAMAN PENGESAHAN

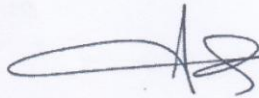
**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI,
BUDAYA ORGANISASI, DAN KECUKUPAN ANGGARAN SEBAGAI
VARIABEL MODERATING
(STUDI EMPIRIS PADA PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN
JEPARA)**

Skripsi ini telah disetujui dan dipertahankan dihadapan Tim Penguji Ujian Skripsi
Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus.

Kudus, Agustus 2016

Mengetahui

Ketua Program Progd



Sri Mulyani, SEI, M.Si
NIDN. 0611018202

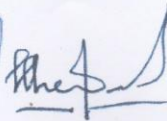
Pembimbing I



Ashari, SE., M.Si., Ak, CA, CPA.
NIDN. 0608127602

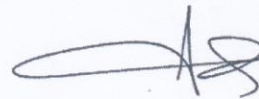
Mengetahui

Dekan



Dr. H. Mochamad Edris, Drs. MM
NIDN. 0618066201

Pembimbing II



Sri Mulyani, SEI, M.Si
NIDN. 0611018202

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI,
BUDAYA ORGANISASI, DAN KECUKUPAN ANGGARAN SEBAGAI
VARIABEL MODERATING
(STUDI EMPIRIS PADA PEMERINTAH DAERAH
KABUPATEN JEPARA)**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh

IWAN SETIAWAN
NIM. 2012-12-076

Telah dipertahankan di Depan Dewan Penguji pada hari Senin, 29 Agustus 2016
dan telah dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima

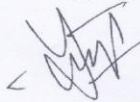
Tim Penguji

Ketua



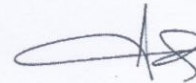
Ashari, SE., M.Si., Ak. CA, CPA.
NIDN. 0608127602

Penguji II



Dwi Soegiarto, SE. MM
NIDN. 0620117103


Penguji III



Sri Mulyani, SEI. M.Si
NIDN. 0611018202

Mengesahkan

Ketua
Program Studi Akuntansi



Sri Mulyani, SEI. M.Si
NIDN. 0611018202

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Iwan Setiawan

NIM : 2012-12-076

Jurusan / Program Studi : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi ini benar-benar merupakan hasil karya sendiri, bebas dari peniruan terhadap karya orang lain. Kutipan pendapat dan tulisan orang lain ditunjuk sesuai dengan cara-cara penulisan ilmiah yang berlaku.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa skripsi ini terkandung ciri-ciri pelagiat dan bentuk-bentuk peniruan lain yang dianggap melanggar peraturan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Kudus, Agustus 2016

Yang membuat pernyataan

Iwan Setiawan

NIM 201212076

MOTO DAN PERSEMBAHAN

Motto

“Hai orang-orang yang beriman, Jadikanlah sabar dan shalatmu sebagai penolongmu, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar” (Al-Baqarah: 153)

“O you who have believed, seek help through patience and prayer. Indeed, Allah is with the patient”

“Dan bersabarlah dalam menunggu ketetapan Tuhanmu, maka sesungguhnya kamu berada dalam penglihatan Kami, dan bertasbihlah dengan memuji Tuhanmu ketika kamu bangun berdiri” (At Thurr: 48)

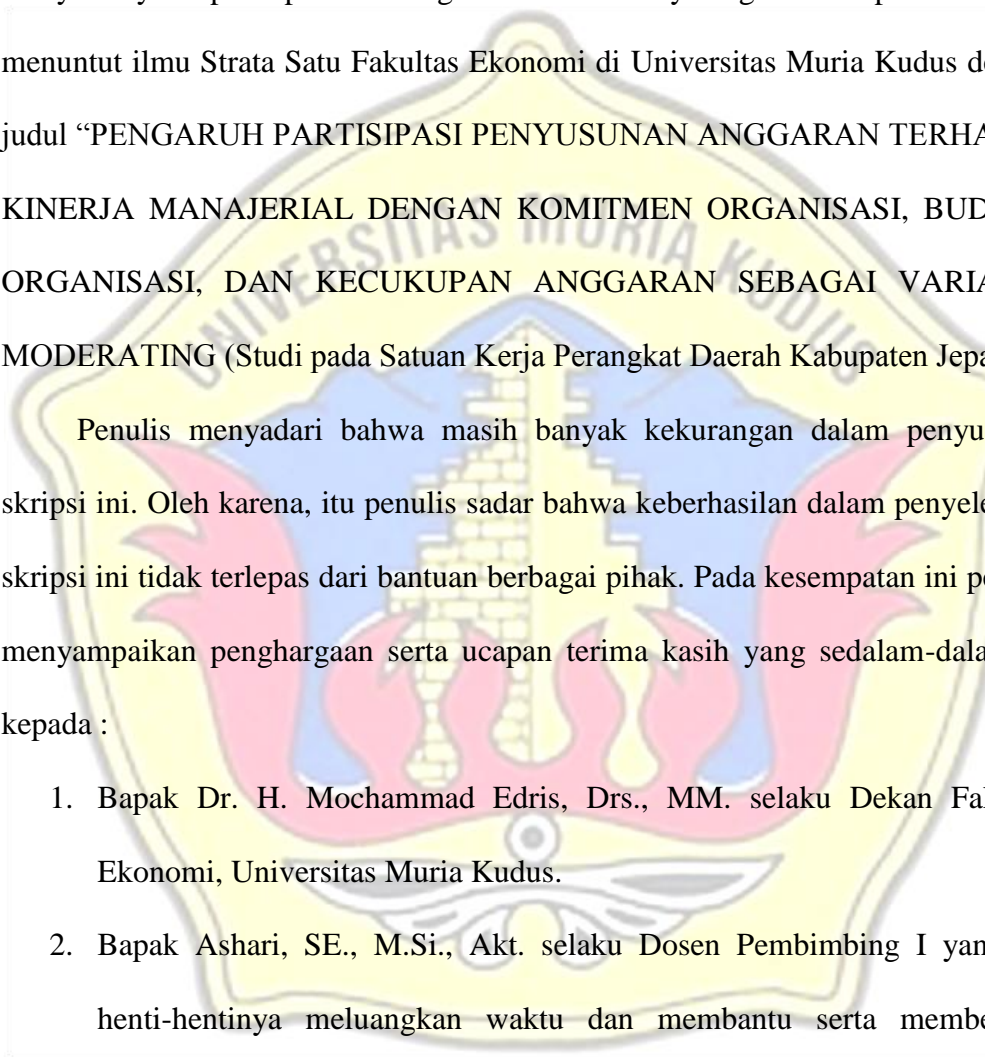
“And be patient, [O Muhammad], for the decision of your Lord, for indeed, you are in Our eyes. And exalt [Allah] with praise of your Lord when you arise”

Persembahan

Aku persembahkan skripsi ini kepada kedua orang tua ku dan adik ku yang tercinta, yang selalu menjadi motivasi dan inspirasi, dan tiada henti-hentinya memberikan dukungan do'anya buat ku. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi saya.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum, Warrahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil 'alamiin. Puji syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT, Tuhan Pencipta alam semesta yang telah melimpahkan rahmat, karunia, dan hidayah-Nya kepada penulis dengan diselesaikannya tugas akhir penulis dalam menuntut ilmu Strata Satu Fakultas Ekonomi di Universitas Muria Kudus dengan judul “PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI, BUDAYA ORGANISASI, DAN KECUKUPAN ANGGARAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING (Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Jepara)”.


Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena, itu penulis sadar bahwa keberhasilan dalam penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan serta ucapan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada :

1. Bapak Dr. H. Mochammad Edris, Drs., MM. selaku Dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Muria Kudus.
2. Bapak Ashari, SE., M.Si., Akt. selaku Dosen Pembimbing I yang tak henti-hentinya meluangkan waktu dan membantu serta memberikan bimbingan, arahan, dan saran pada peneliti sampai selesainya skripsi ini.
3. Ibu Hj. Sri Mulyani, SE., M.Si. selaku Ketua Program Studi Akuntansi dan Dosen Pembimbing II yang telah banyak membantu dan meluangkan

waktu serta dengan kesabarannya memberikan bimbingan, arahan, dan saran pada peneliti sampai selesainya skripsi ini.

4. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus yang telah banyak memberikan bekal ilmu pengetahuan.
5. Kedua orang tuaku, Bapak Ngadi dan Ibu Kuntianah, dan adik ku Indah yang tidak henti-hentinya berdoa, memotivasi, dan memberi semangat dalam menyelesaikan skripsi ini serta mencurahkan segala perhatiannya bagi penulis.
6. Teman-teman akuntansi angkatan 2012 khususnya (shopi, Coi-coy, Imron, chandra, Wahyuni, Cuplis, Ukhti, Wahyupuji, dan teman-teman yang lain di kelas B yang tidak saya cantumkan satu-per satu) dan teman-teman Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan yang seperjuangan khususnya Dwi pratiwi yang selalu memberi semangat untuk menyelesaikan skripsi ini.
7. Pemerintah Kabupaten Jepara yang telah mengizinkan dan membantu proses pelaksanaan penelitian ini, dan seluruh pegawai di Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Jepara yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini

Semoga Allah SWT selalu memberikan rahmat-Nya atas semua bantuan yang telah diberikan selama penyusunan skripsi ini. Penulis juga menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, mengingat keterbatasan pengetahuan yang penulis peroleh sampai saat ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun demi kelanjutan pembuatan penelitian

selanjutnya. Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak, khususnya bagi diri pribadi dan referensi bagi peneliti berikutnya.

Wassalamualaikum, Warrahmatullahi Wabarakatuh

Kudus, Agustus 2016

IWAN SETIAWAN
NIM. 2012-12-076



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menentukan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kecukupan anggaran sebagai variabel moderating.

Responden dalam penelitian ini adalah sekretaris SKPD, kepala bagian perencanaan dan kepala bagian keuangan. Dari 115 kuesioner yang dibagikan, 98 kuesioner yang dimasukkan dalam pengolahan data. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling (SEM)* dan alat analisis yang dipakai adalah *Partial Least Square (PLS)* dengan bantuan *smartPLS 3.0 student version*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, hipotesis kedua komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, hipotesis ketiga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, dan hipotesis keempat kecukupan anggaran tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Kata kunci: partisipasi penyusunan anggaran, kinerja manajerial, komitmen organisasi, budaya organisasi, kecukupan anggaran.

ABSTRACT

this study aimed to determine effect of budget participation to managerial performance with organizational commitment, organizational culture, and the adequacy of the budget as a moderating variable.

Respondents in this study is on education secretary, head of planning and chief financial officer. Of the 115 questionnaires distributed, 98 questionnaires were included in the data processing. The analysis technique used is Structural Equation Modelling (SEM) and analytical tools used is Partial Least Square (PLS) with the help of smartPLS 3.0 student version.

The results of this study indicate that the first hypothesis budget participation significant effect on managerial performance, the second hypothesis organizational commitment does not significantly influence the relationship between budget participation and managerial performance, the third hypothesis organizational culture significantly influence the relationship between budget participation and managerial performance, and the fourth hypothesis budget does not effect on the relationship between budget participation and managerial performance.

Keywords: *budgeting participation, managerial performance, organizational commitment, organizational culture, the adequacy of the budget*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
MOTO DAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	ix
<i>ABSTRACT</i>	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Ruang lingkup	7
1.3 Perumusan masalah	8
1.4 Tujuan penelitian	8
1.5 Kegunaan penelitian	9
BAB II.....	10
TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Landasan Teori	10
2.2 Anggaran.....	11
2.3 Partisipasi penyusunan anggaran	12
2.4 Fungsi anggaran	13
2.5 Karakteristik Anggaran	17
2.6 Proses Penyusunan Anggaran	19
2.7 Komitmen organisasi	23
2.8 Budaya organisasi	23
2.9 Kecukupan anggaran.....	24

2.10	Penelitian terdahulu	25
2.11	Kerangka pemikiran dan Hipotesis.....	28
2.11.1	Kerangka Pemikiran.....	28
2.11.2	Pengembangan Hipotesis	30
BAB III		36
METODE PENELITIAN.....		36
3.1.	Rancangan penelitian	36
3.2.	Variabel penelitian	37
3.3.	Definisi Operasional Pengukuran Variabel.....	38
3.4.	Jenis dan sumber data.....	45
3.5.	Populasi dan sampel.....	45
3.6.	Pengumpulan data	46
3.7.	Pengolahan data.....	47
3.8.	Metode Analisis Data	48
3.8.1.	Pengukuran Metode <i>Partial Least Square</i> (PLS)	48
3.8.2.	Model pengukuran atau <i>outer model</i>	49
3.8.3.	Pengujian model struktural atau <i>Inner Model</i>	50
3.8.4.	Langkah-langkah <i>Partial Least Square</i>	51
BAB IV		55
HASIL DAN PEMBAHASAN.....		55
4.1	Gambaran Umum Responden.....	55
4.2	Analisis deskriptif variabel penelitian.....	59
4.2.1	Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	60
4.2.2	Kinerja Manajerial	65
4.2.3	Komitmen Organisasi.....	72
4.2.4	Budaya Organisasi	80
4.2.5	Kecukupan Anggaran.....	85
4.3	Analisis Data <i>Partial Least Square</i> (PLS).....	88
4.3.1	Evaluasi Uji <i>Outer Model</i> atau Model Pengukuran	88
4.3.2	Evaluasi <i>Uji Inner Model</i> atau Model Struktural.....	97
4.4	Pengujian hipotesis.....	97

4.5	Pembahasan	99
BAB V.....		106
KESIMPULAN DAN SARAN.....		106
5.1	Kesimpulan.....	106
5.2	Keterbatasan penelitian	106
5.3	Saran.....	107
DAFTAR PUSTAKA		109
LAMPIRAN.....		112



DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian terdahulu.....	25
Tabel 3. 1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	38
Tabel 3. 2 Variabel Laten dan Variabel Manifes	44
Tabel 3. 3 Kriteria penilaian PLS.....	53
Tabel 4. 1 jumlah sampel dan tingkat pengembalian kuesioner	55
Tabel 4. 2 Profil responden berdasarkan jenis kelamin	56
Tabel 4. 3 Profil Responden Berdasarkan Umur	56
Tabel 4. 4 Profil Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	57
Tabel 4. 5 Profil responden berdasarkan latar belakang pendidikan	58
Tabel 4. 6 Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja	58
Tabel 4. 7 Penilaian responden terhadap indikator keikutsertaan dalam penyusunan anggaran ($X_{1.1}$).....	60
Tabel 4. 8 kepuasan dalam penyusunan anggaran ($X_{1.2}$)	61
Tabel 4. 9 kebutuhan memberikan pendapat ($X_{1.3}$).....	62
Tabel 4. 10 Kerelaan dalam memeberikan pendapat ($X_{1.4}$)	62
Tabel 4. 11 Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran akhir ($X_{1.5}$).	63
Tabel 4. 12 Seringnya atasan memeinta pendapat atau usulan saat anggaran disusun ($X_{1.6}$).....	64
Tabel 4. 13 perencanaan (Y1.1)	66
Tabel 4. 14 Investigasi (Y1.2).....	66
Tabel 4. 15 Pengkoordinasian (Y1.3)	67
Tabel 4. 16 Evaluasi (Y1.4)	68

Tabel 4. 17 Pengawasan (Y1.5)	68
Tabel 4. 18 Pengaturan staff (Y1.6)	69
Tabel 4. 19 Negosiasi (Y1.7)	70
Tabel 4. 20 Perwakilan atau representatif (Y1.8).	71
Tabel 4. 21 Usaha keras untuk menyukseskan organisasi (X _{2.1})	72
Tabel 4. 22 Kebanggaan berkerja pada organisasi tersebut (X _{2.2}).	73
Tabel 4. 23 Kesiediaan menerima tugas demi organisasi (X _{2.3}).	74
Tabel 4. 24 Kesamaan nilai individu dengan nilai organisasi (X _{2.4}).	75
Tabel 4. 25 Kebanggaan menjadi bagian dari organisasi (X _{2.5}).	76
Tabel 4. 26 Organisasi merupakan inspirasi untuk melaksanakan tugas (X _{2.6}).	77
Tabel 4. 27 Senang atas pilihan bekerja di organisasi tersebut (X _{2.7}).	78
Tabel 4. 28 Anggapan bahwa organisasinya adalah organisasi yang terbaik (X _{2.8}).	79
Tabel 4. 29 Perhatian terhadap nasib organisasi (X _{2.9})	79
Tabel 4. 30 <i>Clan</i> (X _{3.1}).	80
Tabel 4. 31 <i>Adhocracy</i> (X _{3.2}).	82
Tabel 4. 32 <i>Market</i> (X _{3.3}).	83
Tabel 4. 33 <i>Hierarchy</i> (X _{3.4})	84
Tabel 4. 34 Pengaruh anggaran dalam penyelesaian pekerjaan (X _{4.1})	85
Tabel 4. 35 Ketercapaian tujuan dengan anggaran yang tersedia (X _{4.2})	86
Tabel 4. 36 Keyakinan penyelesaian tugas dengan anggaran yang tersedia (X _{4.3})	87
Tabel 4. 37 <i>Outer Loadings</i> Uji Validitas Konstruk	90
Tabel 4. 38 <i>Loading Factor</i> setelah eliminasi	92

Tabel 4. 39 <i>Cross Loadings</i>	93
Tabel 4. 40 <i>composite reliability</i>	96
Tabel 4. 41 <i>R Square</i>	97
Tabel 4. 42 <i>Path Coefficients</i>	98



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Skema Kerangka Pemikiran	29
Gambar 3. 1 Diagram Jalur	52
Gambar 4. 1 Hasil Uji PLS.....	89
Gambar 4. 2 Hasil Uji PLS	95



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Daftar Responden Partisipasi Penyusunan Anggaran	112
Lampiran 2. Daftar Responden Kinerja Manajerial	113
Lampiran 3. Daftar Responden Komitme Organisasi	114
Lampiran 4. Daftar Responden Budaya Organisasi	115
Lampiran 5. Daftar Responden Kecukupan Anggaran	116
Lampiran 6. Alamat Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Jepara	117
Lampiran 7. Hasil Output PLS	119
Lampiran 8. Tabel kuesioner	126

