



**ANALISIS PENGARUH DESENTRALISASI DAN PARTISIPASI
ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN
MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

(Survey Pada PT. Sucofindo Advisory Utama)

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Menyelesaikan Program
Strata Dua (S-2) Magister Akuntansi**

Oleh

IMAM AHMAD MUSLIHAT

NIM : 2015 95 0031

**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA**

2018



TESIS

**ANALISIS PENGARUH DESENTRALISASI DAN PARTISIPASI
ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN
MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

(Survey Pada PT. Sucofindo Advisory Utama)

Nama : Imam Ahmad Muslihat
NIM : 2015950031
Program Studi : Magister Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Managemen

Diterima dan disahkan
Pada Tanggal:

Pembimbing

Prof Dr. Tubagus Ismail, S.E., Ak., M.Si

Mengetahui,

Dekan

Ketua Program Studi

Dr. Andry Priharta, S.E., M.M
NID. 20589

Dr. M. Nur A. Birton, S.E., Ak., M.Si
NID. 20660

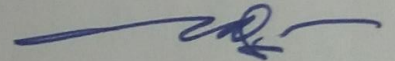
LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Imam Ahmad Muslihat
NIM : 2015950031
Program Studi : Magister Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Judul Tesis : Analisis Pengaruh Desentralisasi dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening

Telah dipertahankan di hadapan sidang penguji tesis Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jakarta pada hari Sabtu Tanggal 11 Agustus 2018, pukul 10.00 s.d 11.30 WIB dan telah dinyatakan LULUS.

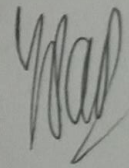
TIM PENGUJI TESIS

Ketua Sidang : Dr. M. Nur A. Birton, S.E., Ak., M.Si



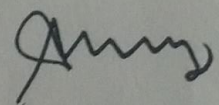
(.....)

Penguji I : Prof Dr. Tubagus Ismail, S.E., Ak., M.Si



(.....)

Penguji II : Dr. Andry Priharta, S.E., M.M



(.....)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Desentralisasi dan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi Empirik Pada PT Sucofindo Advisory Utama). Penelitian ini menggunakan data primer melalui kuesioner. Responden dalam penelitian ini adalah Karyawan setingkat direktur hingga supervisor. Variabel dalam penelitian ini adalah Desentralisasi dan Partisipasi Anggaran sebagai variabel bebas, serta kinerja manajerial sebagai variabel terikat sedangkan motivasi sebagai variabel intervening.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah tehnik Partial Least Square (SEM-PLS) yang diolah melalui software SmartPls. Berdasarkan hasil penelitian didapatkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa desentralisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Selanjutnya desentralisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, partisipasi anggaran berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi. Sedangkan desentralisasi melalui motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial dan partisipasi anggaran melalui motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.

Kata-kata kunci: Desentralisasi, Partisipasi Anggaran, Motivasi, Kinerja Manajerial.

ABSTRACT

The aims of the study to determine the effect of decentralization and participatory budgeting on managerial performance with motivation as an intervening variable (an empirical study of PT. Sucofindo Advisory Utama). The study used primary data obtained from a questionnaire. Respondents of the study were employee from director level into supervisor level. variables of the study included decentralization and participatory budgeting as two independent variables, managerial performance as a dependent variable, and motivation as an intervening variable.

Data of the study were analyzed using a technique of Partial Least Square (SEM-PLS) which were processed on SmartPls software. Based on the result of hypothesis testing, it was discovered that decentralization had a negative effect on managerial performance, budgeting participation had a positively significant effect on managerial performance and motivation had a positively significant effect on managerial performance. Furthermore, decentralization had a positively significant effect on motivation, budgeting participation had a positively insignificant effect on work motivation. Additionally, decentralization via motivation had a positively insignificant effect on managerial performance and budgeting participation via motivation had a positively insignificant effect on managerial performance.

Keywords: *Decentralization, Budgeting Participation, Motivation, Managerial Performance.*

LEMBAR PERNYATAAN ORISINILITAS

Yang bertandatangan di bawah ini saya:

Nama : Imam Ahmad Muslihat
NIM : 2015.95.0031
Program Studi : Magister Akuntansi

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Tesis saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (*plagiarism*) dari hasil karya orang lain. Tesis ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Muhammadiyah Jakarta maupun di Perguruan Tinggi lainnya;
2. Dalam tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan dalam daftar kepustakaan;
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis tesis ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Jakarta, 11 Agustus 2018



Imam Ahmad Muslihat

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim,

Alhamdulillah, atas ridho Allah Subhanahu wa Ta'ala penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul Analisis Pengaruh Desentralisasi dan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. Hal ini juga merupakan penyelesaian akhir dari Program Studi Magister Akuntansi di Universitas Muhammadiyah Jakarta.

Penyelesaian tesis ini tidak terlepas dari bantuan, dorongan, bimbingan dan pengarahan dari berbagai pihak yang tidak dapat ternilai kontribusinya. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu penyelesaian tesis ini, kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Syaiful Bakhri, S.H., M.H. selaku rektor Universitas Muhammadiyah Jakarta beserta segenap pimpinan atas kesempatan yang diberikan kepada penulis menempuh pendidikan di kampus ini.
2. Bapak Dr. M. Nur A. Birton, SE., Ak., M.Si selaku ketua program studi magister akuntansi beserta segenap dosen dan karyawan yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis serta belajar selama 2 (tahun) di kampus ini.
3. Terkhusus kepada Bapak Prof. Dr. Tubagus Ismail, SE., Ak., M.Si., CA selaku pembimbing yang telah banyak memberikan saran, masukan, serta semangat yang sangat berarti dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Ucapan terima kasih dan rasa hormat yang setinggi-tinggi kepada orang tua, Ayahanda Ahmad Yani dan Ibunda Dede Yani yang telah memberikan doa, motivasi dan dorongan agar penulis dapat menyelesaikan studi ini.

5. Teman-teman seperjuangan yang secara tidak langsung telah memberikan inspirasi dan dorongan sehingga karya tulis ini dapat selesai pada waktunya.
6. Pihak-pihak lainnya yang berkontribusi dalam tesis ini yang tidak sanggup penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini belum mencapai kesempurnaan dikarenakan keterbatasan pengetahuan dan pengalaman. Namun demikian, besar harapan penulis semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak dan menjadi masukan untuk penulisan tesis dengan topik yang sama di masa yang akan datang.

Demikian tesis ini dibuat, penulis mengharapkan semoga Allah Subhanahu wa Ta'ala melimpahkan rahmat dan ridho Nya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan kepada penulis. Aamiin

Jakarta, 11 Agustus 2018

Penulis

Imam Ahmad Muslihat

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
ABSTRAK	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
LEMBAR PERNYATAAN ORISINILITAS	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	10
C. Rumusan Masalah	11
D. Tujuan Penelitian	12
E. Manfaat Penelitian	13
BAB II LANDASAN TEORI, KERANGKA BERPIKIR, DAN PENGAJUAN HIPOTESIS	
A. Landasan Teori	15
1. Teori Kontijensi	15
2. Teori Desentralisasi	16
3. Partisipasi Anggaran	26
4. Teori Motivasi	33
5. Kinerja Manajerial	39
6. Penelitian Terdahulu	43

B. Kerangka Berpikir	47
C. Pengajuan Hipotesis	52

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian	53
B. Populasi dan Sampel	54
C. Operasionalisasi Variabel	55
D. Teknik Pengumpulan Data	63
E. Teknik Analisis Data	64

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data	82
B. Analisis Hasil Penelitian	86
1. Dimensi Variabel Penelitian	86
2. Pengujian Outer Model	87
3. Pengujian Inner Model	91
C. Pengujian Hipotesis	93
D. Pembahasan	97

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	103
B. Saran	107

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu	41
2. Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel	62
3. Tabel 4.1 Tingkat Pengembalian Kuesioner	83
4. Tabel 4.2 Deskripsi Karakteristik Responden (Gender)	84
5. Tabel 4.3 Deskripsi Karakteristik Responden (Usia).....	85
6. Tabel 4.4 Deskripsi Karakteristik Responden (Pendidikan)	85
7. Tabel 4.5 Deskripsi Karakteristik Responden (Lama Bekerja)	86
8. Tabel 4.6 Hasil Uji <i>Convergent Validity</i>	87
9. Tabel 4.7 Hasil Uji <i>Discriminant Validity</i>	88
10. Tabel 4.8 Hasil Uji <i>Composite Reliability</i>	90
11. Tabel 4.9 Hasil Uji Cronbach Alpha.....	91
12. Tabel 4.10 Tabel R-Square	92
13. Tabel 4.11 Hasil Uji Hipotesis	94
14. Tabel 4.12 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung	94

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1. Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	48
2. Gambar 3.1 Persamaan Struktur Model Penelitian 1	73
3. Gambar 3.2 Persamaan Struktur Model Penelitian 2	74
4. Gambar 3.3 Persamaan Struktur Model Penelitian 3	74
5. Gambar 3.5 Ilustrasi Model Penelitian	75

DAFTAR LAMPIRAN

1. Lampiran 1 Kuesioner Penelitian
2. Lampiran 2 Hasil Pengolahan SmartPLS

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam persaingan dunia usaha yang semakin ketat, agar dapat hidup dan berkembang suatu perusahaan harus dapat bekerja secara efisien dan efektif. Persaingan merupakan inti keberhasilan maupun penyebab kebangkrutan suatu perusahaan yang menuntut perusahaan untuk mengoptimalkan kemampuan agar unggul dalam persaingan. Hal tersebut memerlukan kemampuan manajemen untuk menggunakan peluang, mengidentifikasi masalah, dan menyeleksi serta mengimplementasikan proses adaptasi yang tepat (Fitrianingrum dan Wijayanti, 2013).

Untuk meningkatkan kualitas perusahaan diperlukan kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh manager dalam mencapai tujuan perusahaan, Oleh karena itu kinerja manajerial sangat dibutuhkan untuk keberlangsungan hidup perusahaan (Sulijaya & Bangun, 2015). Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuannya serta mengarahkan orang lain yang berada di dalam wewenangnya.

Hal tersebut menuntut manajer perusahaan untuk melakukan pemberian wewenang atau tanggung jawab kepada bawahannya untuk menjalankan usaha yang lebih profesional. Pembagian wewenang yang diberikan atasan atau pemilik kepada bawahan/manajer disebut dengan

desentralisasi. Galbraith dalam Riyadi (2007) mengungkapkan bahwa perlu adanya pemberian atau pembagian kekuasaan yang terdesentralisasi, karena dalam struktur yang terdesentralisasi para manajer atau bawahan diberikan wewenang dan tanggungjawab yang lebih besar dalam pengambilan keputusan dan melakukan kegiatan.

Sayangnya, studi terhadap 99 manajer Perusahaan di Surabaya menunjukkan manajemen puncak masih belum banyak melibatkan dan mendelegasikan wewenang kepada manajemen bawahannya dengan keputusan terpusat di manajemen puncak, padahal manajer tingkat bawah memiliki pengetahuan dan pengalaman yang lebih teknis pada seluk beluk operasional perusahaan (Venusita, 2013), padahal desentralisasi memberikan manajer akses informasi yang lebih besar baik dalam segi perencanaan dan kontrol aktivitas perusahaan dibandingkan tingkat corporate (Riyadi, 2007).

Desentralisasi terjadi sebagai akibat adanya tanggapan terhadap kondisi lingkungan atau teknologi dalam subunit organisasi khusus (Desmiawati, 2010). Desentralisasi itu diperlukan sebab adanya kondisi administratif yang semakin kompleks, begitu pula dengan tugas dan tanggung jawab sehingga perlu pendistribusian otoritas pada manajemen yang lebih rendah. Dengan pendelegasian wewenang maka akan membantu meringankan beban manajemen yang lebih tinggi (Gordon dan Miller dalam

Fitrianiingrum & Wijayanti, 2013). Desentralisasi akan mendorong manajer untuk mengembangkan kompetensinya didalam perusahaan yang mengarahkan mereka ke peningkatan kinerja (Fitrianiingrum & Wijayanti, 2011). Sedangkan Luthans (2007) menyatakan bahwa adanya pelimpahan wewenang atau tanggungjawab dalam pelaksanaan tugas mengakibatkan manajer yang berada dibawahnya akan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan disamping akan terjadi pemberdayaan sumber daya manusia (bawahannya), sehingga akan meningkatkan motivasi manajer dalam melaksanakan kegiatannya yang pada akhirnya secara signifikan akan memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerjanya.

Beberapa peneliti seperti Hammad *et al* (2012), Fitrianiingrum & Wijayanti (2013) membuktikan bahwa desentralisasi dapat meningkatkan kinerja manajerial. Adanya desentralisasi dalam pelaksanaan tugas juga mengakibatkan manajer yang berada dibawahnya akan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan disamping akan terjadi pemberdayaan sumber daya manusia (bawahannya), sehingga akan meningkatkan motivasi manajer dalam melaksanakan kegiatannya yang pada akhirnya secara signifikan akan memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerjanya. Riyadi (2007) dan Soetrisno (2010) membuktikan desentralisasi dapat meningkatkan motivasi manajer. Dengan adanya pembagian kekuasaan yang

terdesentralisasi, maka para manajer memiliki kesempatan untuk berpartisipasi secara aktif dalam proses penyusunan anggaran.

Selain Desentralisasi, banyak perusahaan meyakini bahwa anggaran mampu meningkatkan kinerja (Medhayanti & Suardana, 2015). Anggaran merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Adrianto, 2008). Penelitian oleh Laila (2016) menemukan bahwa anggaran dapat dibuat lebih akurat ketika manajemen tingkat bawah berpartisipasi aktif dalam penyusunan anggaran karena Informasi pribadi yang dikumpulkan dalam proses penyusunan anggaran oleh bawahan lebih aktual sehingga pencapaian tujuan anggaran menghasilkan kinerja yang lebih tinggi .

Studi oleh Mah'd *et al* (2013) membuktikan para manajer yang ikut berpartisipasi dalam anggaran secara signifikan memiliki indikator kinerja yang lebih baik dari pada responden yang tidak berpartisipasi dalam anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran yaitu suatu proses kerjasama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan dua kelompok atau lebih yang berpengaruh pada pembuatan keputusan di masa yang akan datang. (Adrianto, 2008). Hal ini dapat terjadi karena partisipasi memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menjalankan anggaran yang dapat

dicapai dengan lebih mudah bila dibandingkan dengan anggaran yang disusun tanpa partisipasi.

Partisipasi penyusunan anggaran lebih memungkinkan para manajer (sebagai bawahan) untuk melakukan negosiasi dengan pimpinan mereka mengenai kemungkinan target anggaran yang dapat dicapai. Pimpinan yang memperkenalkan bawahannya untuk turut terlibat dalam pengambilan keputusan menyangkut pekerjaannya umumnya akan meningkatkan motivasi bawahannya. Motivasi di sini merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya(Sulinjaya & Bangun, 2015).

Pada dasarnya proses anggaran merupakan kegiatan yang penting dan melibatkan berbagai pihak, seperti atasan dan bawahan yang baik memainkan peran penting dalam mempersiapkan dan mengevaluasi penyusunan anggaran serta tujuan dari anggaran itu sendiri, dan anggaran juga dapat digunakan sebagai patokan kinerja manajerial (Ardhani, 2013). Keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran akan sangat memungkinkan mereka untuk memberi informasi lokal yang diketahui. Dengan cara ini, bawahan dapat mengkomunikasikan atau mengungkapkan beberapa informasi pribadi yang mungkin dapat dimasukkan dalam standar atau anggaran sebagai dasar penilaian(Laila, 2016).

Adanya pelimpahan wewenang atau tanggungjawab dalam pelaksanaan tugas mengakibatkan manajer yang berada dibawahnya akan

berpartisipasi dalam pengambilan keputusan penyusunan anggaran. Dengan demikian akan terjadi pemberdayaan sumber daya manusia (bawahannya), sehingga akan meningkatkan motivasi manajer dalam melaksanakan kegiatannya. Hal ini pada akhirnya secara signifikan akan memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerjanya. Dengan dimilikinya motivasi yang cukup tinggi diharapkan para manajer mempunyai keseriusan yang cukup tinggi ketika berpartisipasi dalam melimpahkan wewenang dan menentukan target anggaran.

Peningkatan motivasi yang ada pada seseorang akan memberikan dampak pada orang tersebut untuk berperan aktif didalam setiap aktifitasnya guna mencapai kinerja yang diinginkan. Hal ini sejalan dengan Mitchell dalam Sulinjaya & Bangun (2015) yang menyatakan bahwa motivasi sebagai tingkatan sampai dimana seorang individu ingin dan berusaha untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik. Apabila seorang manajer memiliki motivasi yang tinggi, maka secara sukarela ia akan memperbaiki aktifitasnya jika apa yang dicapai tidak sesuai dengan apa yang diharapkan atau direncanakan, begitu juga sebaliknya.

Studi terhadap 30 Manajer di Bali menunjukan motivasi yang rendah dalam memprakarsai diskusi dalam penyusunan anggaran yang berdampak pada kinerja manajerial yang menurun (Medhayanti dan Suardana, 2015). Dengan kata lain, motivasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi

kinerja manajerial. Pada umumnya, individu akan bekerja jika mempunyai motivasi. Motivasi akan menimbulkan semangat atau dorongan kerja kepada individu untuk melakukan kegiatan dalam mencapai sasaran perusahaan. Motivasi sangat penting bagi karyawan, manajer atau para pemimpin karena dengan motivasi yang tinggi, maka pekerjaan dilakukan dengan bersemangat dan bergairah sehingga akan dicapai suatu hasil yang optimal untuk mendukung tercapainya tujuan yang diinginkan dengan efisien dan efektif. Jika tujuan perusahaan tercapai maka kinerja manajerial dalam perusahaan tersebut baik.

Munculnya motivasi dalam diri seseorang berkaitan erat dengan munculnya kecenderungan untuk bertindak suatu hal karena adanya kebutuhan yang mengarah pada pencapaian tujuan tertentu. Apabila tujuan yang ditetapkan telah tercapai, maka akan munculnya kepuasan dan cenderung akan diulang kembali, sehingga akan menjadi lebih kuat (Pramesthiningtyas, 2011). Mia dalam Soestrisno (2010) menyebutkan bahwa proses penyusunan anggaran akan berjalan lebih efektif pada kondisi karyawan yang memiliki motivasi tinggi begitu juga sebaliknya. Hasil penelitian Putra (2011) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan dalam hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Desentralisasi, partisipasi anggaran disertai dengan motivasi yang timbul pada setiap manajer akan mendorong para manajer berperan aktif atau berpartisipasi didalam aktifitas perencanaan baik sebagai penyusun rencana, pelaksana maupun evaluasi terhadap rencana atau anggaran yang disusun(Riyadi, 2007).

PT. Sucofindo Advisory Utama adalah Strategic Business Unit (SBU) PT. SUCOFINDO (Persero) bergerak dalam bidang Konsultansi Bisnis, Pengelolaan Aset, Sistem Informasi dan Riset & Survey. ditemukan fakta di lapangan yaitu pencapaian laba tahun 2016 yang tidak mencapai RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan) yang sudah ditetapkan sebesar Rp. 4,196 Milyar. PT Sucofindo Advisory Utama hanya bisa memenuhi target laba sebesar Rp. 709 Juta.

Tabel 1
Perbandingan RKAP dengan Realisasi Kinerja PT. Sucofindo Advisory Utama (dalam jutaan rupiah)

Keterangan	RKAP 2016	Realisasi
Pendapatan Operasi	32.986	29.090
Biaya Operasi	18.461	18.144
Laba Operasi	14.525	10.946
Biaya usaha	8.831	6.304
Laba Usaha	5.694	4.642
Pendapatan & Biaya Lain-lain	(100)	6.880
Laba Sebelum Pajak	5.594	11.522
Pajak	1.399	10.813
Laba Bersih	4.196	709

Sumber :Laporan Realisasi PT. Sucofindo Advisory Utama

Berdasarkan interview awal pada saat penyusunan RKAP masih kurangnya partisipasi & manajer tingkat bawah diikutsertakan sehingga nilai anggaran menjadi kurang akurat dengan kemampuan perusahaan mencapai targetnya. Adapun hasil pengukuran KPI PT. Sucofindo Advisory utama dapat diperoleh presentasi KPI Tahun 2017 sebesar 63,46% yang tidak mencapai bobot target

Tabel 2
Perbandingan KPI dengan Realisasi PT. Sucofindo

KPI	Bobot	Satuan	Target	Aktual	Bobot Aktual
Keuangan dan Pasar					
Rasio Lancar	6,00%	%	99,52%	104,97%	6,00%
Pertumbuhan Pendapatan	8,50%	%	288,93%	95,43%	2,81%
Pertumbuhan Laba Bersih	15,00%	%	255%	57,70%	3,39%
Collection period	8,00%	Hari	46	74,00%	4,92%
Subtotal Bobot	37,50%				17,12%
Fokus Pada Pelanggan					
Peningkatan Pelanggan Baru	15,00%	Cust	5	5	15,00%
Subtotal Bobot	15,00%				
Fokus Proses Internal					
Penyampaian RKAP/RUPS	10,00%	Laporan	Dec 2017	Jan-18	10,00%
Penyampaian Laporan Triwulan	7,50%	Laporan	Tgl 10	Tgl 10	7,50%
Penyampaian Laporan Tahunan	10,00%	Laporan	1 bln	1 bln	10,00%
Subtotal Bobot	27,50%				27,50%
Fokus Tenaga Kerja					
Peningkatan Kompetensi Pegawai	10,00%	Sertifikasi	35	8	2,29%
Produktivitas Tenaga Kerja	10,00%	Jutaan Rp	87,8	13,66	1,56%
Subtotal Bobot	20,00%				3,84%
Total Bobot	100,00%				63,46%

Sumber : Laporan KPI PT. Sucofindo Advisory Utama

Penelitian terdahulu yang menghubungkan desentralisasi dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial menunjukkan hasil yang berbeda-beda, Seperti Hammad *et al.* (2012), Fitrianingrum & Wijayanti (2013) membuktikan bahwa desentralisasi mempengaruhi kinerja manajerial. Berbeda dengan hasil Penelitian Lempas *et al.* (2013) yang menemukan bahwa desentralisasi tidak mempengaruhi kinerja manajerial. Lalu penelitian Giri (2014) dan Laila (2016) menemukan bahwa partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja manajerial, berlainan dengan penelitian Pramesthiningtyas (2011) yang menemukan partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian yang bertentangan tersebut mendorong para peneliti agar memeriksa variabel-variabel yang terlibat, yang dapat menghubungkan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Siagian dalam Laila (2016) menyatakan bahwa kinerja manajerial dipengaruhi oleh gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja (motivation), disiplin kerja, kepuasan kerja, motivasi. Dalam penelitian ini peneliti meneliti tentang motivasi. Jika motivasi baik dan lingkungan kerja baik maka kinerja yang dihasilkan juga akan baik. Motivasi merupakan faktor yang sangat menentukan kinerja.

Tidak konsistennya hasil-hasil penelitian terdahulu, membuat adanya keyakinan bahwa hubungan antar variabel tersebut dapat dipengaruhi oleh

variabel lain. Adapun variabel lain dalam penelitian ini yaitu variabel motivasi sebagai variabel intervening. Menurut Govindarajan (1986), untuk mensiasati tidak konsistennya hasil penelitian, maka diperlukan adanya pendekatan kontijensi. Dalam studi ini, pendekatan kontijensi digunakan untuk mengevaluasi tingkat keefektifan hubungan partisipasi anggaran dan desentralisasi dengan kinerja manajerial melalui motivasi kerja.

Motivasi digunakan sebagai variabel moderasi dalam menguji hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, motivasi dipilih karena diasumsikan motivasi yang baik akan mendorong seseorang untuk ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Sesuatu yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau mendorong tersebut merupakan gerak hati jasmani maupun jiwa untuk berbuat sesuatu yang melatar belakangi manusia melakukan tindakan dalam mencapai tujuan yang diinginkan (Mohyi, 1996) dalam (Soetrisno, 2010).

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang seperti yang dijelaskan, maka dapat diidentifikasi masalah-masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

- 1 Untuk meningkatkan kualitas perusahaan diperlukan kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh manager dalam mencapai tujuan perusahaan. Kinerja manajerial sangat dibutuhkan untuk keberlangsungan hidup perusahaan (Medhayanti & Suardana, 2015)

- 2 Manajer dituntut untuk melakukan pemberian wewenang atau tanggung jawab (desentralisasi) kepada bawahannya untuk menjalankan usaha yang lebih profesional, studi terhadap 99 manajer Perusahaan di Surabaya menunjukkan manajemen puncak masih belum banyak melibatkan dan mendelegasikan wewenang kepada manajemen bawahannya (Venusita, 2013)
- 3 Anggaran merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi Penelitian oleh Laila (2016) menemukan bahwa anggaran dapat dibuat lebih akurat ketika manajemen tingkat bawah berpartisipasi dalam penyusunan anggaran
- 4 Studi terhadap 30 Manajer di Bali menunjukan motivasi yang rendah dalam memprakarsai diskusi dalam penyusunan anggaran yang berdampak pada kinerja manajerial yang menurun (Medhayanti dan Suardana, 2015).

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, dalam penelitian ini perumusan yang diajukan adalah :

1. Apakah terdapat pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah terdapat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial?
3. Apakah terdapat pengaruh desentralisasi terhadap motivasi?

4. Apakah terdapat pengaruh partisipasi anggaran terhadap motivasi?
5. Apakah terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja manajerial?
6. Apakah terdapat pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial melalui motivasi sebagai variable intervening?
7. Apakah terdapat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui motivasi sebagai variable Intervening?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan Rumusan Masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh langsung desentralisasi terhadap kinerja manajerial
2. Untuk menganalisis pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial
3. Untuk menganalisis pengaruh langsung desentralisasi terhadap motivasi
4. Untuk menganalisis pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap motivasi
5. Untuk menganalisis pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja manajerial
6. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung desentralisasi terhadap kinerja manajerial melalui motivasi
7. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui motivasi

E. Manfaat Penelitian

Adapun Manfaat Penelitian yang diharapkan adalah :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi suatu bukti empiris tentang hubungan desentralisasi, partisipasi anggaran dan motivasi (sebagai variabel intervening) serta pengaruhnya terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi informasi penting bagi penelitian akuntansi perilaku selanjutnya untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua stakeholders mengenai peran motivasi dalam memediasi pengaruh desentralisasi dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Melalui pembahasan hasil analisis data yang digunakan, diharapkan dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai referensi dalam menentukan langkah strategis pada pengambilan keputusan.

Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi para pembuat kebijakan dalam merumuskan peraturan terkait dengan permasalahan yang berhubungan dengan

variabel dalam penelitian di atas dalam meningkatkan kinerja manajerial.

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA BERPIKIR, DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

A. Landasan Teori

1. Teori Kontijensi

Menurut Putti, Koontz, Weihrich (1998) teori kontingensi juga dikenal orang sebagai teori situasional. Mengingat kompleksitas lingkungan yang dihadapi setiap organisasi, maka perlu difahami, penjelasan teori kontigensi yang menyatakan bahwa tidak ada satu pun teori yang efektif dalam hal menangani segala macam situasi, hanya bisa dijelaskan oleh pendekatan tertentu saja

Hoque dalam Abdullah dan Laksmana (2009) menyatakan teori kontijensi adalah rancangan dan kegunaan sistem pengendalian suatu organisasi yang bergantung pada konteks lingkup organisasi tersebut. Sebuah sistem pengendalian manajemen pada kenyataannya juga dapat diaplikasikan untuk beberapa organisasi yang memiliki karakteristik dan skala usaha yang hampir sama. Dari pernyataan tersebut, maka sebuah teori kontijensi dalam pengendalian manajemen terletak diantara dua ekstrim. Laila (2016) menjelaskan ekstrim tersebut yaitu :

- a. Pengendalian manajemen akan bersifat *situation specific model*, artinya sebuah model pengendalian yang tepat akan sangat dipengaruhi oleh situasi yang sedang dihadapi.
- b. Adanya kenyataan bahwa sebuah sistem pengendalian manajemen masih dapat digeneralisasi untuk dapat diterapkan pada beberapa organisasi yang berbeda.

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 anggaran dan kinerja manajerial mungkin berbeda pada setiap kondisi (Pramesthiningtyas, 2011). Salah satu variabel kondisional tersebut adalah variabel intervening. Dalam penelitian ini, variabel intervening yang digunakan yaitu motivasi kerja yang dianggap mampu menjadi mediasi dalam hubungan antara desentralisasi dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Beberapa peneliti yang menggunakan pendekatan kontijensi adalah Riyadi (2017), Fitrianingrum & Wijayanti (2013), dan Laila (2016).

2. Teori Inovasi

Inovasi adalah salah satu pilihan korporasi dalam menghadapi persaingan pasar dan pengelolaan yang berkelanjutan. Freeman (2004) menganggap inovasi sebagai upaya dari perusahaan melalui penggunaan

teknologi dan informasi untuk mengembangkan, memproduksi dan memasarkan produk yang baru untuk industri. Dengan kata lain inovasi adalah modifikasi atau penemuan ide untuk perbaikan secara terus-menerus serta pengembangan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Ahmed dan Shepherd (2010) menyatakan inovasi perusahaan dapat menghasilkan R&D (Research and Development), produksi serta pendekatan pemasaran dan akhirnya mengarah kepada komersialisasi inovasi tersebut. Dengan kata lain inovasi adalah proses mewujudkan ide baru, yang berbeda dengan yang dulu, dengan cara produksi atau dengan membuatnya menjadi nyata, dimana inovasi termasuk generasi evaluasi, konsep baru dan implementasi. Dimana penggunaan metode baru dan berbeda serta teknologi untuk meningkatkan kualitas biaya atau lebih rendah, untuk memenuhi atau melampaui target perusahaan.

Menurut Ahmed dan Shepherd (2010) inovasi tidak hanya terbatas pada benda atau barang hasil produksi, tetapi juga mencakup sikap hidup, perilaku, atau gerakan-gerakan menuju proses perubahan di dalam segala bentuk tata kehidupan masyarakat. Jadi, secara umum, inovasi berarti suatu ide, produk, informasi teknologi, kelembagaan, perilaku, nilai-nilai, dan praktik-praktik baru yang belum banyak diketahui, diterima, dan digunakan atau diterapkan oleh sebagian besar warga masyarakat dalam suatu lokalitas tertentu, yang dapat digunakan atau

mendorong terjadinya perubahan-perubahan di segala aspek kehidupan masyarakat demi terwujudnya perbaikan mutu setiap individu dan seluruh warga masyarakat yang bersangkutan.

Menurut Richards dan Julie (2012) strategi inovasi bukan tugas manajemen puncak saja, tetapi setiap orang bisa membantu membangun strategi inovatif. Inovasi sama dengan konsep-konsep bisnis yang sama sekali baru dan merupakan investasi. Definisi tersebut menggambarkan bahwa inovasi bukan hanya berasal dari manajemen puncak, tetapi cenderung lebih banyak muncul dari manajemen di tingkat menengah dan bawah.

3. Teori Motivasi

Motivasi berasal dari kata Latin *move* yang berarti dorongan atau gerakan. Motivasi (motivation) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal (Hasibuan, 2009). Terdapat berbagai macam teori

mengenai motivasi. Kebutuhan merupakan keinginan psikologis atau keinginan psikologis yang tidak terpenuhi dalam diri seorang individu

a. Teori Kebutuhan

Inti dari teori Maslow (1943) adalah bahwa kebutuhan manusia tersusun dari suatu hirarki. Tingkat kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis dan yang paling tinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri, yaitu :

1. Kebutuhan fisiologis meliputi makan, minum, tempat tinggal, dan kebutuhan fisik lainnya. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula kebutuhan yang paling dasar.
2. Kebutuhan akan jaminan keamanan meliputi rasa aman dan terlindung dari risiko fisik dan mental.
3. Kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan berupa penghargaan internal dan penghargaan eksternal. Penghargaan internal yaitu rasa percaya diri dan prestasi, sedangkan penghargaan eksternal yaitu status, pengakuan, dan perhatian.
4. Kebutuhan sosial meliputi persahabatan, keakraban, penerimaan, dan Keterkaitan
5. Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan untuk

berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, gagasan, dan kritik terhadap sesuatu.

4. Desentralisasi

4.1 Pengertian Desentralisasi

Perusahaan yang memiliki pusat pertanggung jawaban biasanya memiliki salah satu dari dua pendekatan pengambilan keputusan untuk mengelola kegiatan mereka yang kompleks dan beragam yaitu sentralisasi atau desentralisasi. Pengambilan keputusan sentralisasi (*centralized decision making*) berbagai keputusan dibuat pada jenjang manajer puncak dan manajer pada jenjang yang lebih rendah bertanggung jawab pada pengimplementasian. Sedangkan pada pengambilan keputusan desentralisasi (*decentralisation decision making*) memperbolehkan manajer pada jenjang yang lebih rendah membuat dan mengimplementasikan keputusan yang berkaitan dengan wilayah pertanggung jawaban mereka. Usaha untuk meningkatkan efisiensi secara keseluruhan banyak perusahaan memilih cara desentralisasi.

Garrison & Narren dalam Setyolaksono (2008) memberikan pengertian bahwa organisasi yang terdesentralisasi yaitu organisasi yang pembuatan keputusannya tidak diserahkan kepada beberapa eksekutif puncak tetapi diserahkan diseluruh organisasi, dengan manajer di

berbagai tingkatan membuat keputusan keputusan penting yang berhubungan dengan lingkup tanggung jawab mereka. Desentralisasi hanyalah masalah tingkatan karena seluruh organisasi didesentralisasikan pada lingkup tertentu sejauh diperlukan.

Menurut Hansen & Mowen (2007) mengemukakan bahwa desentralisasi (*decentralization*) adalah praktek pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada jenjang yang lebih rendah. Esensi dari desentralisasi adalah kebebasan pengambilan keputusan. Suatu organisasi yang desentralisasi, manajer pada jenjang yang lebih rendah membuat dan mengimplementasikan keputusan, sedangkan dalam organisasi yang tersentralisasi, manajer pada jenjang yang lebih rendah hanya bertanggung jawab terhadap implementasi keputusan.

Sedangkan menurut Handoko (2001) desentralisasi adalah konsep yang lebih luas dan berhubungan dengan seberapa jauh manajemen puncak mendelegasikan wewenang ke bawah ke divisi-divisi, cabang-cabang, atau satuan-satuan organisasi tingkat lebih bawah lainnya. Desentralisasi juga merupakan pendelegasian wewenang dalam membuat keputusan dan kebijakan kepada manajer atau orang-orang yang berada pada level bawah dalam suatu struktur organisasi dan dapat memperbaiki serta meningkatkan efektifitas dan produktifitas suatu organisasi.

Setiap organisasi mempunyai struktur yang berbeda yang memberikan dasar bagi fungsi organisasi tersebut. Desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada manajer. Tingkat pendelegasian itu sendiri menunjukkan sejauh mana manajer yang lebih tinggi mengizinkan manajer yang lebih rendah untuk membuat kebijakan secara independen. Pendelegasian yang diberikan kepada manajer yang lebih rendah (*subordinate*) dalam otoritas pembuatan keputusan (*decision making*) akan diikuti pula dengan tanggung jawab atas aktivitas yang mereka lakukan, rasa tanggung jawab yang lebih besar otomatis akan muncul karena kebijakan yang dijalankan tersebut adalah inisiatif sendiri. Otoritas disini memberikan pengertian sebagai hak untuk menentukan penugasan, sedangkan tanggung jawab adalah kewajiban untuk mencapai tugas yang telah ditetapkan.

Desentralisasi sangat diperlukan akibat adanya kondisi administratif perusahaan atau organisasi yang semakin kompleks, begitu pula dengan tugas dan tanggung jawab sehingga perlu pendistribusian otoritas kepada manajemen yang lebih rendah.

Pendelegasian wewenang kepada manajemen yang lebih rendah maka beban yang ditanggung manajemen yang lebih tinggi menjadi berkurang atau menjadi lebih ringan (Handoko,2001) Desentralisasi sangat diperlukan sebagai respon terhadap lingkungan yang tidak dapat

diramalkan. Hal tersebut didukung pula oleh beberapa penelitian Fitrianingrum dan Wijayanti (2013) yang memberikan bukti empiris bahwa tingkat desentralisasi yang tinggi merupakan sebuah bentuk yang tepat untuk menghadapi peningkatan ketidakpastian.

Struktur organisasi memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja pada tingkat organisasi maupun sub-unit. Pengaruh itu terjadi karena dengan adanya desentralisasi, penetapan kebijakan dilakukan oleh manajer yang lebih memahami kondisi unit yang dipimpinnya sehingga diharapkan kualitas atas kebijakan-kebijakan yang telah diambil lebih berkualitas (Setyolaksono, 2008).

4. 2 Alasan-alasan Desentralisasi

Beberapa alasan suatu organisasi melakukan desentralisasi, diantaranya adalah sebagai berikut :

a. Kemudahan terhadap pengumpulan dan pemanfaatan informasi lokal.

Menurut Setyolaksono (2008) Kualitas keputusan sangat dipengaruhi oleh kualitas informasi yang tersedia. Ketika suatu organisasi tumbuh dalam ukuran dan beroperasi pada wilayah dan pasar yang berbeda, manajemen pusat mungkin tidak memahami kondisi-kondisi yang terjadi di wilayah tersebut atau kurang memahami kondisi lokal. Namun manajer yang berada pada jenjang yang lebih rendah, yang berhubungan dekat atau berhubungan

langsung dengan kondisi-kondisi pengoperasian mempunyai akses yang lebih untuk informasi tersebut, sehingga manajer yang berada pada jenjang yang lebih rendah sering unggul dalam pembuatan keputusan-keputusan yang lebih baik.

b. Fokus Manajemen Pusat

Adanya mendesentralisasikan keputusan-keputusan organisasi manajemen pusat bebas berperan dalam perumusan perencanaan dan pengambilan keputusan strategis. Kelangsungan operasi jangka panjang dari organisasi harus lebih penting bagi manajemen pusat daripada operasi sehari-hari, karena pada umumnya keputusan-keputusan yang diambil pada tingkat manajemen yang lebih rendah tidak untuk jangka panjang dan bukan merupakan suatu keputusan strategis suatu organisasi (Fitriani & Wijayanti, 2013).

c. Melatih dan Memotivasi Para Manajer Segmen.

Bruno dan Waterhouse dalam Riyadi (2007) menunjukkan bahwa manajer atau bawahan dalam organisasi yang terdesentralisasi merasa dirinya orang yang lebih berpengaruh dan berpartisipasi dalam kegiatan Organisasi. Organisasi selalu membutuhkan manajer yang terlatih untuk menggantikan posisi manajer yang lebih tinggi. Hal tersebut dimaksudkan untuk mengantisipasi kondisi-kondisi yang terduga atau tidak terduga. Seperti : manajer yang telah pensiun,

pengembangan sayap organisasi, keluar dari organisasi, sakit atau meninggal dunia. Dalam hal ini memungkinkan manajer puncak mengevaluasi kapabilitas para manajernya. Pertanggung jawaban yang lebih besar mampu menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan memotivasi manajer lokal untuk berupaya lebih baik, hal tersebut secara otomatis akan memunculkan inovasi dan kreativitas yang lebih baik.

d. Meningkatkan Daya Saing.

Perusahaan yang tersentralisasi, margin laba secara keseluruhan mampu menutupi ketidakefisienan berbagai divisi. Perusahaan-perusahaan besar sekarang menyadari bahwa mereka tidak akan mampu bertahan apabila tetap mengoperasikan satu divisi yang tidak berdaya saing (Lempas, 2014)

4.3 Unit-unit Desentralisasi

Desentralisasi biasanya diwujudkan melalui pembentukan unit-unit yang disebut divisi Menurut Setyolaksono (2008), ada beberapa cara perbedaan divisi divisi, yaitu :

a. Berdasarkan jenis barang atau jasa yang diproduksi.

Divisi-divisi tersebut diorganisasikan berdasarkan lini produksinya. Pengaturan desentralisasi, biasanya terdapat divisi yang saling ketergantungan. Jika tidak, suatu produk hanya akan menyerupai

kumpulan dari entitas yang terpisah secara total (Setyolaksono, 2008).

b. Berdasarkan jenis pertanggung jawaban.

Divisi-divisi tersebut diorganisasikan menurut pertanggung jawabannya. Seperti : pusat biaya, pusat pendapatan, pusat label dan pusat investasi. Adanya pusat investasi mencerminkan tingkat tertinggi desentralisasi karena para manajernya memiliki kebebasan untuk membuat beragam keputusan penting (Widodo & Windi, 2011).

4. 4 Keunggulan Desentralisasi

Desentralisasi memiliki beberapa keunggulan. keunggulan tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Manajemen puncak dibebaskan atau diringankan dari pemecahan berbagai persoalan hari ke hari yang lebih banyak dan dapat lebih berkonsentrasi pada strategi, dan pada kegiatan-kegiatan organisasi. (Fitrianiingrum & Wijayanti, 2013)
- b. Desentralisasi dapat memberikan peluang manajer-manajer yang lebih rendah untuk memperoleh pengalaman-pengalaman pokok dalam pengambilan keputusan. Tanpa pengalaman yang seperti itu mereka akan mengalami kesulitan-kesulitan jika akan dipromosikan kejenjang yang lebih tinggi (Riyadi, 2007).

- c. Menambahkan tanggung jawab dan wewenang pembuatan keputusan yang sering kali dapat mengakibatkan bertambahnya kepuasan atas hasil kerja yang telah dilakukan. Hal tersebut membuat pekerjaan lebih menarik dan memberikan insentif yang lebih besar agar orang-orang tersebut terpacu untuk mengeluarkan usaha-usaha terbaik mereka (Widodo & Windi, 2011)
- d. Manajer-manajer yang berada pada tingkat yang lebih rendah secara umum memiliki informasi yang lebih rinci dan diperbaharui mengenai kondisi-kondisi dalam bidang tanggung jawab mereka sendiri daripada manajer puncak. Sebab keputusan-keputusan yang telah diambil oleh manajer pada tingkat yang lebih rendah seringkali didasarkan pada informasi yang lebih baik, sehingga dapat lebih tepat sasaran(Lempas, 2014)

5. Partisipasi Anggaran

5.1 Definisi 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, 2012). Anggaran disusun manajemen dalam jangka waktu satu tahun untuk membawa perusahaan ke kondisi tertentu yang

diperhitungkan. Dengan anggaran, manajemen mengarahkan jalannya perusahaan.

Anggaran menurut Supriyono dalam Laila (2016) adalah “Suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif untuk menunjukkan bagaimana sumber-sumber akan diperoleh dan digunakan selama jangka waktu tertentu, umumnya satu tahun”. Anggaran menentukan besarnya target penjualan, produksi, laba, netto, posisi kas, dan semua sasaran lain yang ditetapkan manajemen.

Menurut Hansen dan Mowen (2012), anggaran adalah “rencana keuangan untuk masa depan yang mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya.

5. 2 Manfaat & Fungsi Anggaran

Menurut Sinuraya (2009), manfaat dari program penganggaran adalah sebagai berikut:

- a. Anggaran merupakan alat komunikasi bagi rencana manajemen melalui organisasi.
- b. Anggaran memaksa manajer untuk memikirkan dan merencanakan masa depan. Bila penyiapan anggaran tidak diperlukan, maka akan terlalu banyak manajer yang harus mengabdikan waktunya untuk mengatasi berbagai masalah darurat.

- c. Proses penganggaran merupakan alat alokasi sumber daya pada berbagai bagian dari organisasi agar dapat digunakan seefektif mungkin.
- d. Anggaran mengkoordinasikan aktivitas seluruh organisasi dengan cara mengintegrasikan rencana dari berbagai bagian. Penganggaran ikut memastikan agar setiap orang dalam organisasi mengarah pada sasaran yang sama.
- e. Anggaran menentukan tujuan dan sasaran yang dapat berlaku sebagai benchmark (tolak ukur) untuk mengevaluasi kinerja pada waktu berikutnya (Sinuraya, 2009).

Agar proses penyusunan anggaran dapat menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat pengendalian, proses penyusunan anggaran harus mampu menanamkan “sense of commitment” dalam diri penyusunnya. Proses penyusunan anggaran yang tidak berhasil menanamkan “sense of commitment” dalam diri penyusunnya berakibat anggaran yang disusun tidak lebih hanya sebagai alat perencanaan berkala; yang jika terjadi penyimpangan antara realisasi dari anggarannya, tidak satu pun manajer yang merasa bertanggung jawab (Laila, 2016). Anggaran merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kerja jangka

panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program (Bastian, 2006)”.
2006)”.
2006)”.

Untuk menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan sekaligus sebagai alat pengendalian, penyusunan anggaran harus memenuhi syarat berikut (Laila, 2016):

1. Partisipasi para manajer pusat pertanggung jawaban dalam proses penyusunan anggaran.
2. Organisasi anggaran, penggunaan informasi akuntansi pertanggung jawaban sebagai alat pengirim peran dalam proses penyusunan anggaran dan sebagai pengukur kinerja manajer dalam pelaksanaan anggaran.

5. 3 Definisi Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran merupakan suatu proses yang melibatkan individu-individu secara langsung di dalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka (Nurchayani, 2010).

Partisipasi anggaran adalah tahap partisipasi pengurus dalam menyusun anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggungjawaban. Brownell dalam Nurchayani (2010) mendefenisikan bahwa anggaran adalah suatu proses partisipasi

individu akan dinilai dan mungkin diberi penghargaan atas prestasi mereka pada tujuan yang dianggarkan, dan mereka terlibat dalam proses tersebut dan mempunyai pengaruh pada penentuan tujuan tersebut. Definisi partisipasi dalam anggaran secara terperinci yaitu Brownell dalam Nurcahyani (2010) :

- a. Sejauh mana anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para pengurus.
- b. Alasan-alasan pihak manajer pada saat anggaran diproses.
- c. Keinginan memberikan partisipasi anggaran kepada pihak manajer tanpa diminta.
- d. Sejauh mana manajer mempunyai pengaruh dalam anggaran akhir.
- e. Kepentingan manajer dalam partisipasinya terhadap anggaran.
- f. Anggaran didiskusikan antara pihak manajer puncak dengan manajer pusat pertanggung jawaban pada saat anggaran disusun

5. 4 Manfaat dan Keunggulan Partisipasi Anggaran

Penerapan partisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan banyak manfaat antara lain (Siegel dan Marconi dalam Laila, 2016) :

- a. Partisipan (orang yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran) menjadi ego-involved tidak hanya task-involved dalam kerja mereka.

- b. Partisipasi akan menaikkan rasa kebersamaan dalam kelompok, yang akibatnya akan menaikkan kerjasama anggota kelompok di dalam penetapan sasaran (Siegel dan Marconi dalam Laila, 2016)
- c. Partisipasi dapat mengurangi rasa tertekan akibat adanya anggaran (Siegel dan Marconi dalam Laila, 2016).
- d. Partisipasi dapat mengurangi rasa ketidakamanan di dalam alokasi sumber daya diantara bagian-bagian organisasi (Siegel dan Marconi dalam Laila, 2016).

Selain manfaat, terdapat sejumlah keunggulan yang biasanya diungkapkan atas anggaran partisipasi adalah (Laila, 2016):

- 3. Setiap orang pada semua tingkatan diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajer puncak.
- 4. Orang yang berkaitan langsung dengan suatu aktivitas mempunyai kedudukan terpenting dalam pembuatan estimasi anggaran.
- 5. Orang lebih cenderung untuk mencapai anggaran yang penyusunannya melibatkan orang tersebut.

6. Motivasi

6.1 Pengertian Motivasi

Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan (Maslow dalam Pramesthiningtyas, 2011).

Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya suatu tujuan, untuk itu seorang pegawai/manajer harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi dirinya untuk tercapainya tujuan perusahaan.

Menurut Pramesthiningtyas (2011), motivasi merupakan kekuatan relatif dari dorongan yang timbul dalam diri pegawai untuk berusaha seoptimal mungkin dalam mencapai tujuan yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan kebutuhan.

Motivasi erat hubungannya dengan timbulnya suatu kecenderungan untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan. Motivasi timbul karena adanya suatu kebutuhan dan karenanya kebutuhan tersebut terarah pada pencapaian tujuan tertentu. Apabila tujuan telah tercapai, maka akan tercapai kepuasan dan cenderung untuk diulang kembali, sehingga akan lebih kuat (Prameshtiningtyas, 2011)

6. 2 Jenis-jenis Motivasi

Menurut Suhardi (2013) motivasi terbagi menjadi 2 (dua) jenis yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

a. Motivasi intrinsik

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang datangnya dari dalam diri seseorang. Motivasi ini terkadang muncul tanpa pengaruh apa pun dari luar. Biasanya orang yang termotivasi secara

intrinsik lebih mudah terdorong untuk mengambil tindakan. Bahkan, mereka bisa memotivasi dirinya sendiri tanpa perlu dimotivasi orang lain. Semua ini terjadi karena ada prinsip tertentu yang mempengaruhi mereka (Suhardi, 2013).

Menurut Taufik (2007), faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi intrinsik yaitu :

1) Kebutuhan (need)

Seseorang melakukan aktivitas (kegiatan) karena adanya faktor-faktor kebutuhan baik biologis maupun psikologis

2) Harapan (Expectancy)

Seseorang dimotivasi oleh karena keberhasilan dan adanya harapan keberhasilan bersifat pemuasan diri seseorang, keberhasilan dan harga diri meningkat dan menggerakkan seseorang ke arah pencapaian tujuan.

3) Minat

Minat adalah suatu rasa lebih suka dan rasa keinginan pada suatu hal tanpa ada yang menyuruh.

b. Motivasi ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah kebalikannya motivasi intrinsik, yaitu motivasi yang muncul karena pengaruh lingkungan luar. Motivasi ini menggunakan pemicu untuk membuat seseorang

termotivasi. Pemicu ini bisa berupa uang, bonus, insentif, penghargaan, hadiah, gaji besar, jabatan, pujian dan sebagainya. Motivasi ekstrinsik memiliki kekuatan untuk mengubah kemauan seseorang. Seseorang bisa berubah pikiran dari yang tidak mau menjadi mau berbuat sesuatu karena motivasi ini (Suhardi, 2013).

Menurut Taufik (2007), faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi ekstrinsik adalah :

1) Dorongan keluarga

Dorongan merupakan salah satu faktor pendorong (*reinforcing factors*) yang mempengaruhi motivasi

2) Lingkungan

Lingkungan adalah tempat dimana seseorang tinggal. Lingkungan dapat mempengaruhi seseorang sehingga dapat termotivasi untuk melakukan sesuatu. Selain keluarga, lingkungan juga mempunyai peran yang besar dalam memotivasi seseorang dalam merubah tingkah lakunya. Dalam sebuah lingkungan yang hangat dan terbuka, akan menimbulkan rasa kesetiakawanan yang tinggi.

3) Imbalan

Seseorang dapat termotivasi karena adanya suatu imbalan sehingga orang tersebut ingin melakukan sesuatu.

6.3 Tujuan Motivasi

Secara umum tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan seseorang agar timbul keinginan dan kemauan untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil dan mencapai tujuan. Setiap tindakan motivasi seseorang mempunyai tujuan yang akan dicapai. Makin jelas tujuan yang diharapkan atau akan dicapai, maka semakin jelas pula bagaimana tindakan memotivasi itu dilakukan. Tindakan memotivasi akan lebih dapat berhasil apabila tujuannya jelas dan didasari oleh yang dimotivasi. Oleh karena itu, setiap orang yang akan memberikan motivasi pada seseorang harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan serta kepribadian orang yang akan dimotivasi (Taufik, 2007).

6.4 Fungsi Motivasi

Menurut Notoatmodjo (2007), motivasi mempunyai tiga fungsi yaitu :

- a. Mendorong manusia untuk berbuat, jadi sebagai penggerak atau motor yang melepaskan energi. Motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.
- b. Menentukan arah perbuatan, yakni ke arah tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian motivasi dapat memberikan arah dan

kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuan yang sudah direncanakan sebelumnya (Notoatmodjo ,2007).

- c. Menyeleksi perbuatan, yakni menentukan perbuatan- perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatanperbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut. Pilihan perbuatan yang sudah ditentukan atau dikerjakan akan memberikan kepercayaan diri yang tinggi karena sudah melakukan proses penyeleksian (Notoatmodjo ,2007).

7. Kinerja Manajerial

7.1 Pengertian Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial dalam penelitian ini adalah seberapa efektif dan efisien individu telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi, kegiatan manajerial yang dimaksud dalam penelitian ini adalah perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff, negosiasi dan perwakilan atau representasi (Kusuma (2013).

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Handoko, 2001). Kinerja akan dikatakan efektif apabila pihak-pihak bawahan mendapat kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Ketika suatu anggaran dirancang secara partisipatif maka

karyawan akan memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapai standar yang ditetapkan karena mereka ikut serta terlibat dalam proses penyusunannya yang akan berpengaruh pada tingkat kinerja.

Untuk mencegah dampak fungsional atau disfungsionalnya, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam penyusunan anggaran, perlu melibatkan manajemen pada level yang lebih rendah sehingga anggaran partisipatif dapat dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi (Kusuma, 2013).

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Sumadiyah dan Susanta, 2004). Kinerja manajerial didasarkan pada diemsi fungsi-fungsi manajemen, yaitu seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan (Mahoney dalam Laila, 2016).

a. Perencanaan,

Merupakan pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Tanpa rencana manajer tidak dapat mengetahui

bagaimana mengorganisasikan orang dan sumber daya yang dimiliki secara efektif, serta manajemen hanya mempunyai peluang kecil untuk mencapai sasaran atau mengetahui adanya penyimpangan secara dini.

b. Investigasi,

Merupakan suatu proses pengendalian yang tarafnya lebih tinggi dimana dalam taraf investigasi sudah ada indikasi adanya suatu penyimpangan sehingga diperlukan adanya suatu penyelidikan (Giri, 2014).

c. Pengkoordinasian

Merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Tanpa adanya koordinasi dalam suatu organisasi maka individu akan kehilangan pegangan atas peranan mereka dalam organisasi sehingga mereka akan mulai mengejar kepentingan sendiri yang sering merugikan pencapaian organisasi secara keseluruhan (Laila, 2016).

d. Evaluasi

Merupakan tindakan yang memberikan penilaian dan pengukuran secara objektif terhadap hasil-hasil yang telah dicapai dari suatu

kegiatan yang telah direncanakan apakah sudah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (Adrianto, 2008).

e. Pengawasan

Merupakan penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan (Laila, 2016).

f. Pemilihan Staf

Memiliki karyawan yang cakap dan terampil dalam suatu organisasi merupakan suatu hal yang mutlak, sehingga dalam melaksanakan pemilihan staf yang akan berperan serta dalam pengelolaan usaha, manajemen harus bersikap selektif dan memilih staf yang sesuai dengan kualifikasi yang seharusnya dimiliki dalam posisi yang ditawarkan (Laila,2016).

g. Negosiasi

Merupakan bagian dari kegiatan usaha yang berkaitan dengan melakukan tawar menawar dengan pihak luar seperti pemasok untuk pemenuhan kebutuhan usaha. Kemampuan melakukan negosiasi merupakan suatu hal yang penting yang harus dimiliki oleh seorang manajer. Hal ini karena kemampuan negosiasi akan sangat diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaannya dalam

menghadapi orang lain serta untuk menyelesaikan suatu masalah (Giri, 2014).

h. Perwakilan

Merupakan kegiatan untuk menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, memberikan penerangan ataupun penjelasan kepada masyarakat serta mempromosikan keberadaan perusahaan yang dipimpinnya kepada masyarakat (Giri, 2014).

8. Penelitian Terdahulu

Penelitian Terdahulu merupakan kumpulan dari penelitian-penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya dan ada kaitannya dengan penelitian yang akan dilakukan.

Dari penelitian- penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Riyadi (2007), Hammad et al. (2012) dan Fitrianingrum & Wijayanti (2013) Menemukan bahwa desentralisasi berpengaruh positif terhadap terhadap kinerja manajerial. Sedangkan Lempas et al. (2014) menemukan Desentralisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

Beberapa penelitian terdahulu yang meneliti pengaruh desentralisasi terhadap motivasi yaitu Luthans (2002) dan Riyadi (2007) menemukan bahwa Desentralisasi berpengaruh dan dapat meningkatkan motivasi manajer.

Beberapa peneliti yang tertarik untuk meneliti pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, diantaranya Andina (2013), Giri (2014), Moheri & Arifah (2015), dan Laila (2016) yang mengemukakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Sedangkan Kenis (1979), Chong dan Chong (2002), Hariyono (2010) dan Pramesthiningtyas (2011) menemukan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Beberapa penelitian yang meneliti pengaruh partisipasi anggaran terhadap motivasi adalah Riyadi (2007) dan Laila (2016) yang membuktikan Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap motivasi kerja manajer.

Motivasi merupakan dorongan berperilaku yang ada dalam diri pribadi seseorang untuk dapat mencapai tujuan tertentu. Andina (2013) dan Sulinjaya & Bangun (2015) menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan Pramesthiningtyas (2011) menemukan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Untuk melihat *summary* hasil penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel 2.1

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

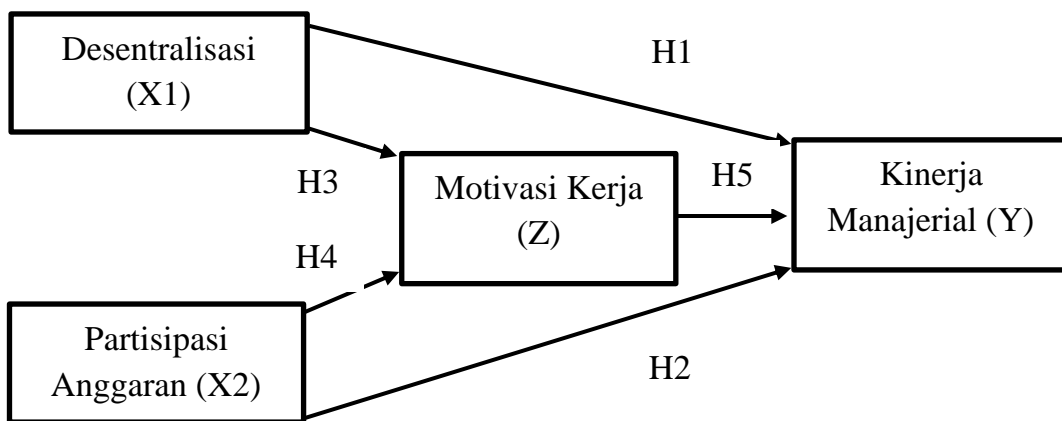
No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
1	Riyadi (2007)	Pengaruh Desentralisasi, Motivasi, dan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Manufaktur yang terdaftar di Bursa efek Jakarta	Desentralisasi dan Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap Motivasi dan Kinerja Manajerial	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan teori Porter Law motivation model - Subjek Penelitian adalah 154 Perusahaan yang terdaftar di bursa efek Jakarta
2	Prameshiningtyas (2011)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Intervening	Partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap motivasi dan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.	<ul style="list-style-type: none"> - menggunakan 2 variabel intervening - Subjek Penelitian adalah 15 Perusahaan di Kota Semarang
3	Hammad et al. (2012)	Decentralization, perceived environmental uncertainty, managerial performance and management accounting system information in Egyptian hospitals	Desentralisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan Variabel ketidakpastian lingkungan dan variabel intervening sistem akuntansi manajemen - Subjek penelitian adalah 200 manager pada Rumah sakit di Mesir
4	Andina (2013)	The Effect Of Budgeting Participation, Motivation, Compensation, Information Job Relevant, And Organisation Commitment On Managerial	Motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan analisis regresi linear berganda. - Subjek penelitian adalah PNS di Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso

		Performance (Empirical Study In Pemda Bondowoso)		
5	Fitriani grum & Wijayan ti (2013)	Pengaruh ketidakpastian lingkungan, desentralisasi terhadap karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen dan kinerja manajerial pada Perusahaan Manufaktur di Semarang	Desentralisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan variabel pemoderasi karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen - Subjek Penelitian adalah Manajer Perusahaan manufaktur di Semarang
6	Lempas et al. (2014)	Pengaruh Desentralisasi dan Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial	Desentralisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan analisis regresi linier berganda - Subjek penelitian adalah 50 Manajer PT Sinar Galesong Prima Manado - Menggunakan instrumen balance scorecard
7	Giri (2014)	Pengaruh Partisipasi Anggaran pada Kinerja Manajerial Dengan Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Dan Komitmen Tujuan Anggaran Sebagai Variabel Pemediasi	Partisipasi penganggaran berpengaruh positif pada kinerja manajerial	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan variabel keadilan distributif. Keadilan prosedural, dan komitmen anggaran sebagai variabel moderasi - Subjek penelitian adalah 37 Kepala Bagian RSUP Sanglah, Bali
8	Moheri dan Arifah (2015)	Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada 354 Perusahaan Manufaktur di Semarang	Partisipasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan variabel moderasi pengetahuan manajemen biaya dan motivasi - Subjek penelitian adalah 354 manajer Perusahaan manufaktur di Semarang

9	Sulijaya & Bangun (2015)	Pengaruh Total Quality Management, Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial	Motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan analisis regresi linear berganda - Subjek penelitian adalah 85 karyawan PT Sekar Bumi Tbk
10	Laila (2016)	Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening	partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja manajerial	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan Variabel bebas komitmen aparatur - Subjek penelitian adalah PNS Pemkab Buton

B. Kerangka Berfikir

Struktur organisasi yang dalam pembagian kekuasaannya bersifat desentralisasi memberikan gambaran bahwa pimpinan puncak mendelegasikan wewenang dan pertanggung jawaban pada bawahannya, dan bawahan tersebut diberi kekuasaan atau wewenang untuk membuat berbagai macam keputusan.



Model Analisis Jalur
Gambar 2.1 Skema Model Penelitian

Berdasarkan konsep diatas, dapat diuraikan bahwa desentralisasi dan partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja manajerial dengan kata lain desentralisasi dan partisipasi anggaran akan mempengaruhi kinerja manajerial sebagai variabel independen, desentralisasi dan partisipasi anggaran berpengaruh terhadap Motivasi Kerja mempengaruhi kinerja manajerial.

1. Pengaruh Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial

Luthans (2002) mengemukakan bahwa adanya desentralisasi memberikan relevansi pada tingkatan dibawahnya lebih berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Dengan adanya desentralisasi akan terjadi pemberdayaan karyawan (*empowerment of employees*) karena dalam desentralisasi tersebut karyawan lebih banyak dilibatkan dalam berbagai kegiatan terutama dalam pengambilan keputusan. Selain hal tersebut desentralisasi juga akan memberikan motivasi pada bawahan untuk lebih berperan aktif dalam setiap kegiatan operasional maupun manajerial perusahaan, yang pada akhirnya secara ekstrim merupakan bagian penting dalam produktifitas.

Penelitian oleh Hammad et al. (2012) dan Fitrianingrum & Wijayanti (2013) membuktikan bahwa Desentralisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial.

2. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Partisipasi anggaran akan mempengaruhi kinerja manajerial dengan tiga cara yaitu (1) melalui peningkatan komitmen untuk mencapai tujuan anggaran, (2) melalui perancangan tujuan anggaran yang lebih tinggi, (3) melalui keuntungan kognitif yang berasal dari pembagian informasi selama partisipasi (Kren,1992).

Penelitian mengenai partisipasi anggaran dan pengaruhnya terhadap kinerja manajerial merupakan suatu bidang penelitian yang banyak mengalami perdebatan dalam literatur akuntansi perilaku selama empat dasa warsa terakhir (Riyadi, 2007). Beberapa peneliti yang tertarik untuk meneliti pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, diantaranya Farahmita (2013), Giri (2014), Moheri & Arifiah (2015), dan Laila (2016) yang mengemukakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Sedangkan Kenis (1979), Hariyono (2010), dan Pramesthiningtyas (2011) dan Medhayanti & Suardana (2015) menemukan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja menejerial.

3. Pengaruh Desentralisasi terhadap Motivasi

Bruns dan Waterhouse (1975) menunjukkan bahwa manajer atau bawahan dalam organisasi yang terdesentralisasi merasa dirinya orang

yang lebih berpengaruh, lebih berpartisipasi dalam perencanaan anggaran, dan merasa dipuaskan dengan kegiatan yang berhubungan dengan anggaran. Sebaliknya dalam organisasi yang tersentralisasi, manajer merasa dirinya dianggap kurang bertanggungjawab, sedikit terlibat dalam perencanaan anggaran, dan mengalami tekanan dari atasan, mereka merasa anggaran sebagai sesuatu yang kurang berguna dan membatasi keleluasaan mereka (Brownell,1982). Merchant (1978) yang menguji hubungan antara sentralisasi dengan desain sistem anggaran, menemukan dukungan yang kuat bahwa desain sistem anggaran akan efektif dalam perusahaan yang terdesentralisasi dan keterlibatan anggota yang lebih rendah/bawahan dalam penyusunan anggaran. Dengan demikian, kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk menghubungkan sistem anggaran dengan desentralisasi dalam struktur organisasi akan menentukan kinerja manajerial (Riyanto, 1996). Penelitian Oleh Luthans (2002) dan Riyadi (2007) menunjukkan bahwa Desentralisasi berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja

4. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Motivasi

Partisipasi anggaran memungkinkan para manajer untuk melakukan negosiasi dengan atasan mereka mengenai kemungkinan target anggaran yang dapat dicapai (Brownell dan McInnes, 1986). Sedangkan Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang

mendorong keinginan individu melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan (Reksohadiprojo dan Handoko dalam Narmodo dan Wajdi, 2007). Manajer yang dilibatkan dalam penyusunan anggaran, mengandung arti bahwa manajer tersebut diberikan kesempatan untuk dapat menuangkan ide, gagasan, serta pemikirannya demi tercapainya tujuan instansi pemerintah.

Pramesthiningtyas (2011) dan Nurlela (2016) menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara langsung terhadap motivasi kerja. Berdasarkan pada teori motivasi pula, seseorang yang dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran akan termotivasi untuk dapat berperilaku demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini karena dari pencapaian tujuan tersebut, kinerja seseorang dinilai serta adanya kemungkinan instansi akan menghargai setiap pencapaian tujuan tersebut.

5. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Manajerial

Motivasi merupakan dorongan berperilaku yang ada dalam diri pribadi seseorang untuk dapat mencapai tujuan tertentu. Hasil penelitian oleh Andina (2013) dan Sulijaya & Bangun (2015) menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan Pramesthiningtyas (2011) menemukan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan pada teori motivasi, seseorang yang dilibatkan dalam proses anggaran maka akan termotivasi untuk dapat berperilaku demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sehingga, kinerja manajerial akan meningkat pula.

Tujuan dari kerangka pemikiran adalah untuk menggambarkan apa yang hendak dicapai dalam penelitian ini. Berdasarkan uraian tersebut maka pada gambar 2.1 dapat ditunjukkan suatu kerangka pemikiran dari pengaruh variabel Independen yang digunakan dalam penelitian ini terhadap variabel dependen dalam hal ini kinerja manajerial.

C. Pengajuan Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Terdapat pengaruh positif desentralisasi terhadap kinerja manajerial

H2 : Terdapat pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial

H3 : Terdapat pengaruh positif desentralisasi terhadap motivasi

H4 : Terdapat pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap motivasi

H5 : Terdapat pengaruh positif motivasi terhadap kinerja manajerial

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena bertujuan mengembangkan dan menggunakan model-model matematis, menguji teori-teori dan/atau hipotesis yang berkaitan dengan fenomena yang terjadi. Penelitian ini termasuk tipologi penelitian explanatory research yang bersifat asosiatif, yaitu menjelaskan hubungan dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2009). Hubungan asosiatif antar variabel tersebut adalah hubungan kausalitas, yang memiliki tujuan utama membuktikan hubungan sebab akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang diteliti (Istijanto, 2005) sehingga dapat diketahui bagaimana pengaruh masing-masing variabel yang akan diuji.

Hubungan antara variabel eksogen (desentralisasi dan partisipasi anggaran) dengan variabel endogen (motivasi dan kinerja manajerial) adalah hubungan kausal, dimana peneliti berusaha mengungkap hubungan sebab-akibat antara variabel eksogen dengan variabel endogen. Desentralisasi dan partisipasi anggaran menjadi variabel eksogen yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial (variabel endogen). Dalam penelitian ini motivasi, selain sebagai variabel endogen juga menjadi variabel mediasi (intervening). Variabel mediasi atau intervening variable

adalah variabel yang sengaja dimasukkan sebagai alat kontrol, apakah benar bahwa variabel eksogen (independen) sungguh mempengaruhi variabel endogen (dependen) (Rangkuti, 2005). Selain menguji pengaruh tidak langsung tersebut, peneliti juga akan menguji variabel desentralisasi, partisipasi anggaran pengaruhnya secara langsung terhadap kinerja manajerial.

B. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2009). Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan setingkat direktur hingga supervisor/Senior Officer pada PT. Sucofindo Advisory Utama yang berjumlah 34 orang.

Istijanto, (2005) mendefinisikan sampel sebagai suatu bagian yang ditarik dari populasi, untuk itu sampel harus betul-betul representatif (mewakili) populasi (Sugiyono, 2009). Penentuan sampel dari populasi yang ada menggunakan metode *Purposive Sampling*, yaitu metode pengambilan sampel yang dilakukan sesuai dengan tujuan penelitian yang ditetapkan. Kriteria yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Karyawan yang memiliki jabatan Kepala Divisi hingga Senior Officer/setara Supervisor

2. Telah menduduki jabatan tersebut minimal 1 tahun.
3. Terlibat dalam proses penyusunan anggaran.

Persyaratan ini digunakan karena pada umumnya anggaran dibuat satu tahun sekali, sehingga setidaknya karyawan yang memiliki jabatan dengan kriteria tersebut yang ikut dalam proses penyusunan anggaran karena telah memiliki pengalaman di dalam proses penyusunan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Hasil dari purposive sampling tersebut menghasilkan sampel sebanyak 34 orang.

C. Operasional Variabel

Objek dalam penelitian ini adalah variabel-variabel yang akan diuji, meliputi 3 (tiga) jenis variabel sebagai berikut :

1. Variabel laten eksogen atau independent variable adalah variabel bebas yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan variabel endogen, yaitu Desentralisasi (X1) dan Partisipasi Anggaran (X2)
2. Variabel laten endogen atau dependent variable adalah variabel terikat yang dipengaruhi oleh variabel eksogen, yaitu Kinerja Manajerial (Z)
3. Variabel mediasi atau intervening variable merupakan variabel antara yang menghubungkan variabel independen pada variabel dependen yang dianalisis. Variabel mediasi ini disebut sebagai simple mediation karena hanya ada satu variabel mediasi yang akan menguji hubungan langsung antara variabel eksogen dengan variabel endogen, yaitu Motivasi (Y).

Untuk tiap-tiap variabel diatas diukur dengan menggunakan beberapa indikator (variabel manifes/observed variable), agar masing-masing variabel tersebut terdefinisi dengan jelas sesuai dengan tujuan penelitian, maka operasionalisasi dan pengukurannya diuraikan sebagai berikut:

1. Desentralisasi (X1)

Dalam penelitian ini yang dimaksud Desentralisasi merupakan bentuk limpahan wewenang dalam pengambilan keputusan dari manajer puncak kepada manajer yang lebih rendah. Dimana variable ini diukur melalui 5 (lima) dimensi yaitu Kebijakan Pengembangan Produk, Pertimbangan yang Objektif dalam pengambilan Keputusan, Kebijakan dalam Pengembangan Investasi, Perencanaan dan Pengalokasian Anggaran dan Perencanaan harga Jual sebagaimana yang dijelaskan Riyadi (2007), Setyolaksono (2008), dan Lempas (2014). Adapun dimensi & Indikator desentralisasi adalah sebagai berikut:

a. Kebijakan Pengembangan Produk

Tiap divisi-divisi diorganisasikan berdasarkan lini produksinya. Pengaturan desentralisasi, biasanya terdapat divisi yang saling ketergantungan. Jika tidak, suatu produk hanya akan menyerupai kumpulan dari entitas yang terpisah secara total. Indikatornya adalah :

a. Kewenangan dalam pengembangan produk atau jasa baru

b. Penetapan Produk & jasa baru yang sesuai dengan kebutuhan

b. Pertimbangan yang Objektif dalam pengambilan Keputusan

Kehadiran divisi-divisi yang membentang di satu atau lebih wilayah menciptakan kebutuhan akan evaluasi kinerja yang mampu mempertimbangkan perbedaan lingkungan divisional. Indikatornya adalah sebagai berikut :

a. Pengambilan keputusan sesuai dengan persetujuan dari bagian lain

c. Kebijakan dalam Pengembangan Investasi

Dalam desentralisasi divisi-divisi diorganisasikan menurut pertanggung jawabannya. Seperti : pusat biaya, pusat pendapatan, pusat label dan pusat investasi. Adanya pusat investasi mencerminkan tingkat tertinggi desentralisasi karena para manajernya memiliki kebebasan untuk membuat beragam keputusan penting. Indikatornya adalah :

a. Kewenangan dalam pengambilan keputusan investasi

b. Pertimbangan Keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan

d. Perencanaan dan Pengalokasian Anggaran

Anggaran merupakan alat yang digunakan untuk menetapkan sasaran perusahaan, desentralisasi diperlukan untuk agar manajemen dapat menentukan sasaran yang realistik sesuai dengan penilaian manajer level operasional (Setyolaksono, 2008). Indikatornya sebagai berikut :

- a. Kewenangan dalam pembuatan anggaran di Perusahaan
- b. Prioritas dalam pengalokasian anggaran pada bagian yang mengalami kekurangan
- e. Perencanaan harga Jual

Bagi divisi pusat pertanggungjawaban pendapatan & Biaya perlu adanya desentralisasi dalam menentukan Harga jual yang akurat agar dapat dicapai margin yang diharapkan. Indikatornya adalah:

- a. Kewenangan dalam penetapan harga

2. Partisipasi Anggaran (X2)

Partisipasi penganggaran (X2) adalah seberapa jauh partisipasi keterlibatan dan pengaruh manajer dalam proses penyusunan anggaran. Dimana variable ini diukur melalui 3 (tiga) dimensi yaitu keterlibatan, pengaruh, dan kontribusi sebagaimana yang dijelaskan Giri (2014) dan Laila (2016)

Dalam prosesnya, Partisipasi anggaran dapat dilihat dari dimensi & indikator berikut:

a. Keterlibatan

Keuangan Perusahaan tercermin dalam anggaran pendapatan dan belanja termasuk pembiayaan pada setiap program dan kegiatan perusahaan proses penyusunan Anggaran ini melibatkan partisipasi

setiap pegawai mulai dari Pimpinan hingga Senior Officer. (Brownell dalam Nurcahyani, 2010) Indikator dari dimensi keterlibatan adalah :

1. Keikutsertaan ketika anggaran sedang disusun
2. Keterlibatan dalam memberikan pendapat pada waktu revisi anggaran

b. Pengaruh

Partisipasi anggaran adalah proses yang menggambarkan individu individu terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut (Brownell dalam Nurcahyani, 2010). Indikator dari dimensi tersebut adalah :

1. Frekuensi menyatakan permintaan, memberikan pendapat dan usulan tentang anggaran tanpa Diminta
2. Keterlibatan dalam mempengaruhi anggaran final

c. Kontribusi

Menggambarkan kontribusi dari setiap pegawai, baik bawahan maupun atasan baik itu dalam memberikan pendapat, usulan, informasi dan ikut serta motivasi untuk turut serta dalam penyusunan anggaran (Brownell dalam Nurcahyani, 2010) . Adapun indikatornya adalah :

1. Kontribusi terhadap anggaran

2. Keterlibatan diminta pendapat dan/atau usulan ketika anggaran sedang disusun.

3. Motivasi (Y)

Motivasi merupakan suatu proses yang dimulai dengan kebutuhan fisiologis atau psikologis yang berupa aktivitas perilaku atau mendorong maksud dalam tujuan instansi yang diukur melalui 4 (Empat) dimensi yaitu Kebutuhan Fisiologis, Kebutuhan keamanan, Kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri sebagaimana diungkapkan Maslow dalam Pramesthiningtyas (2011) dan Laila (2016)

Penelitian ini menggunakan indikator motivasi dari teori Maslow. Teori hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow dalam Pramesthiningtyas (2011) dan Laila (2016) membagi motivasi ke dalam lima hirarki kebutuhan, yaitu :

a. Kebutuhan fisiologis

Meliputi makan, minum, tempat tinggal, dan kebutuhan fisik lainnya. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula kebutuhan yang paling dasar. Indikatornya adalah :

a. Sarana & prasarana

b. Pemanfaatan peluang

b. Kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan

Kebutuhan ini berupa penghargaan internal dan penghargaan eksternal. Penghargaan internal yaitu rasa percaya diri dan prestasi, sedangkan penghargaan eksternal yaitu status, pengakuan, dan perhatian. Indikatornya adalah :

a. Berani mengambil resiko dalam setiap pekerjaan

c. Kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, gagasan, dan kritik terhadap sesuatu. Indikatornya adalah

a. Kemauan untuk bereksperimen dengan hal baru

4. Kinerja Manajerial (Z)

Kinerja manajerial (Z) yang dimaksud dalam penelitian ini diukur dari dimensi Fungsi Manajemen yang meliputi 8 indikator : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff, negosiasi dan perwakilan atau representasi (Adrianto, 2008 dan Mahoney dalam Laila, 2016)

a. Perencanaan,

Merupakan pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Tanpa rencana manajer tidak dapat mengetahui bagaimana mengorganisasikan orang dan sumber daya yang dimiliki secara efektif, serta manajemen hanya mempunyai peluang kecil untuk mencapai sasaran atau mengetahui adanya penyimpangan secara dini.

b. Investigasi,

Merupakan suatu proses pengendalian yang tarafnya lebih tinggi dimana dalam taraf investigasi sudah ada indikasi adanya suatu penyimpangan sehingga diperlukan adanya suatu penyelidikan (Giri, 2014).

c. Pengkoordinasian

Merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Tanpa adanya koordinasi dalam suatu organisasi maka individu akan kehilangan pegangan atas peranan mereka dalam organisasi sehingga mereka akan mulai mengejar kepentingan sendiri yang sering merugikan pencapaian organisasi secara keseluruhan (Laila, 2016).

d. Evaluasi

Merupakan tindakan yang memberikan penilaian dan pengukuran secara objektif terhadap hasil-hasil yang telah dicapai dari suatu

kegiatan yang telah direncanakan apakah sudah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (Adrianto, 2008).

e. Pengawasan

Merupakan penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan (Laila, 2016).

f. Pemilihan Staf

Memiliki karyawan yang cakap dan terampil dalam suatu organisasi merupakan suatu hal yang mutlak, sehingga dalam melaksanakan pemilihan staf yang akan berperan serta dalam pengelolaan usaha, manajemen harus bersikap selektif dan memilih staf yang sesuai dengan kualifikasi yang seharusnya dimiliki dalam posisi yang ditawarkan (Laila,2016).

g. Negosiasi

Merupakan bagian dari kegiatan usaha yang berkaitan dengan melakukan tawar menawar dengan pihak luar seperti pemasok untuk pemenuhan kebutuhan usaha. Kemampuan melakukan negosiasi merupakan suatu hal yang penting yang harus dimiliki oleh seorang manajer. Hal ini karena kemampuan negosiasi akan sangat diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaannya dalam menghadapi orang lain serta untuk menyelesaikan suatu masalah (Giri, 2014).

h. Perwakilan

Merupakan kegiatan untuk menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, memberikan penerangan ataupun penjelasan kepada masyarakat serta mempromosikan keberadaan perusahaan yang dipimpinnya kepada masyarakat (Giri, 2014).

D. Rancangan Instrumen

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa jawaban atas instrumen kuesioner yang diberikan kepada responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Instrumen dirancang berdasarkan beberapa indikator untuk tiap-tiap variabel yang diukur dalam bentuk pernyataan. Indikator dalam penelitian ini berjumlah 30 indikator yang tersebar dalam 30 pernyataan dengan menggunakan pengukuran skala ordinal. Dimana angka yang diberikan mengandung pengertian tingkatan (urutan ranking) namun tidak memberikan nilai absolut terhadap objek. Jawaban setiap item instrumen mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif dengan menggunakan angka sesuai tingkatan gradasi, yaitu: Sangat setuju/sesuai (SS) diberi skor 5, Setuju/Sesuai (S) diberi skor 4, Kurang Setuju/Sesuai (KS) diberi skor 3, Tidak Setuju/Sesuai (TS) diberi skor 2 dan Sangat Tidak Setuju (STS), diberi skor 1.

Untuk memudahkan identifikasi variabel yang akan diteliti, berikut disajikan operasionalisasi dan pengukuran masing-masing variabel dalam

bentuk tabel agar memudahkan identifikasi masing-masing variabel yang akan diteliti :

Tabel 3.1

Operasionalisasi dan Pengukuran Variabel Penelitian

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	Item Kuesioner
1.	Desentralisasi (X1) (Riyadi (2007), Setyolaksono(2008) dan Lempas, (2014))	Kebijakan Pengembangan Produk	▪ kewenangan dalam pengembangan produk atau jasa baru	Ordinal	1
			▪ menetapkan produk atau jasa baru tersebut sesuai dengan kebutuhan		2
		Pertimbangan yang Objektif dalam pengambilan Keputusan	▪ mengambil keputusan sesuai dengan persetujuan dari bagian lain	Ordinal	3
		Kebijakan dalam Pengembangan Investasi	▪ kewenangan dalam pengambilan keputusan investasi	Ordinal	4
			▪ Pertimbangan keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan		5
		Perencanaan dan Pengalokasian Anggaran	▪ kewenangan dalam pembuatan anggaran di Perusahaan ▪ prioritas pengalokasian anggaran pada bagian yang mengalami kekurangan	Ordinal	6 7
Perencanaan harga Jual	▪ kewenangan dalam penetapan harga ▪ menetapkan harga jual sesuai dengan pangsa pasar, jual sesuai dengan pangsa pasar, kualitas produk, tingkat		8 9		

			permintaan, dan tingkat penawaran		
2.	Partisipasi Anggaran (X2) (Giri (2014) dan Laila, (2016))	Keterlibatan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keikutsertaan ketika anggaran sedang disusun ▪ Keterlibatan manajer dalam memberikan pendapat pada waktu anggaran dalam proses revisi 	Ordinal	10
					11
		Pengaruh	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frekuensi menyatakan permintaan, memberikan pendapat dan usulan tentang anggaran tanpa Diminta ▪ Keterlibatan dalam mempengaruhi anggaran final 	Ordinal	12
		13			
		Kontribusi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kontribusi terhadap anggaran ▪ Keterlibatan diminta pendapat dan/atau usulan ketika anggaran sedang disusun. 	Ordinal	14
					15
3.	Motivasi (Z) (Maslow dalam Pramesthiningtyas, (2011) dan Laila, (2016))	Kebutuhan Fisiologis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sarana dan Prasarana ▪ Pemanfaatan Peluang 	Ordinal	16
					17
		Kebutuhan Penghargaan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ berani mengambil risiko dalam setiap pekerjaan 	Ordinal	18
		Kebutuhan Aktualisasi diri	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kemauan untuk bereksperimen dengan ide-ide baru 	Ordinal	19
4.	Kinerja Manajerial (Y) (Adrianto (2008) dan Mahoney dalam Laila (2016))	Fungsi Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perencanaan 	Ordinal	20
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigasi 		21
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengkoordinasian 		22
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluasi 		23
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengawasan 		24
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Staffing 		25
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negosiasi 		26
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perwakilan 		27

E. Teknik Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini dibagi menjadi 2 (dua) yaitu data primer dan data sekunder. Data sekunder adalah data selain berasal dari instrumen kuesioner yang diperlukan untuk mendukung penelitian ini. Data primer berupa jawaban atas instrumen kuesioner diberikan kepada responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Pengumpulan data dilaksanakan dengan metode survei menggunakan instrumen kuesioner yang dibagikan kepada Pimpinan hingga senior officer pada PT Sucofinfo Advisory Utama.

Metode *survey* digunakan untuk mendapatkan data dari tempat tertentu yang alamiah (bukan buatan), misalnya dengan membagikan kuesioner, test, wawancara terstruktur dan sebagainya (Sugiyono, 2009). Peranan daftar pernyataan/pertanyaan atau kuesioner sangat besar dalam riset yang pengumpulan datanya dilakukan dengan berkomunikasi atau bertanya kepada responden (Istijanto, 2005). Kuesioner berisi pernyataan/pertanyaan tertutup yang sudah disediakan jawabannya sehingga responden tinggal memilih (Arikunto, 2006).

Masing-masing variabel dalam kuesioner dijabarkan menjadi beberapa pertanyaan menggunakan skala berjenis ordinal. Skala ordinal merupakan skala yang memiliki urutan tetapi jarak diantara titik-titik atau kategori terdekatnya tidak perlu menunjukkan rentang yang sama (Istijanto, 2005).

Skor yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan gradasi dari nilai yang negatif/terkecil sampai dengan nilai yang positif/terbesar yaitu 1 sampai dengan 5. Angka-angka tersebut tidak menunjukkan kuantitas absolut, tidak pula memberikan petunjuk bahwa interval-interval antara dua angka itu sama (Freddy Rangkuti, 2005).

F. Teknik Analisis Data

1. Statistik Deskriptif

Dalam sub bab metode analisis data ini, akan dijelaskan mengenai metode statistik yang digunakan dalam pengujian hipotesis beserta batasan-batasannya sebagai dasar pengambilan keputusan dalam rangka menerima hipotesis atau menolak hipotesis penelitian.

Terdapat beberapa teknik statistik deskriptif untuk mendeskripsikan data penelitian dan menguji asumsi penelitian. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan statistik data yang berupa mean, sum, standar deviasi, variance, range dan lain-lain serta untuk mengukur distribusi data apakah normal atau tidak dengan ukuran skewness dan kurtosis (Priyatno, 2012).

Dalam bagian statistik deskriptif juga dibahas mengenai nilai minimal data (nilai terendah dari data yang digunakan sebagai sampel) dan nilai maksimal data (nilai terbesar dari data yang digunakan sebagai sampel).

2. Analisis Data

Analisis data dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Model – Partial Least Square* (SEM-PLS). Model persamaan struktural (SEM) merupakan suatu teknik analisis multivariat yang menggabungkan analisis faktor dan analisis jalur, sehingga memungkinkan peneliti untuk mengkaji dan mengestimasi secara simultan hubungan antarvariabel eksogen dan endogen (Ghozali dan Latan, 2012). Partial Least Square (PLS) merupakan metode analisis yang *powerful* oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi, dapat digunakan untuk memprediksi model dengan landasan teori yang lemah, dapat digunakan pada data yang mengalami penyakit asumsi klasik (seperti data tidak berdistribusi normal, masalah multikolinearitas dan masalah autokorelasi), dapat digunakan untuk ukuran sampel kecil, dan dapat digunakan untuk konstruk formatif dan reflektif (Abdillah dan Jogoyanto, 2015:164).

Walaupun PLS digunakan untuk mengkonfirmasi teori, tetapi dapat juga digunakan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten. PLS dapat menganalisis sekaligus konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan indikator formatif dan hal ini tidak mungkin dijalankan dalam *Structural Equation Model* (SEM) karena akan terjadi *unidentified model*.

Ciri-ciri khas SEM dengan PLS menurut Hair, Ringle & Sarstedt (2011) diantaranya ialah:

- 1) SEM dengan PLS membuat estimasi '*loadings*' variabel manifest / indikator untuk variabel laten eksogenous dengan didasarkan pada prediksi terhadap variabel laten endogenous bukan didasarkan pada varian yang dibagi diantara variabel – variabel manifest / indikator pada variabel laten yang sama sebagaimana yang terjadi pada SEM berbasis kovarian. Dengan demikian '*loadings*' merupakan kontributor bagi koefisien jalur.
- 2) SEM dengan PLS menawarkan hasil yang dapat diterima untuk model pengukuran dimana hubungan model struktural tidak signifikan.
- 3) Secara konsep penggunaan SEM dengan PLS ialah sama dengan penggunaan regresi linier berganda, yaitu memaksimalkan varian yang dijelaskan pada variabel laten endogenous (variabel tergantung) dengan ditambah menilai kualitas data yang didasarkan pada karakteristik model pengukuran.
- 4) Para peneliti pengguna SEM dengan PLS menamakan model pengukuran reflektif sebagai model A sedang model pengukuran formatif sebagai model B.
- 5) Model jalur SEM dengan PLS sama dengan SEM yang berbasis kovarian, yaitu didasarkan pada diagram

Adapun asumsi dalam PLS SEM diantaranya:

- 1) SEM-PLS mampu menganalisis variabel yang tidak dapat diukur secara langsung (*unobserved variables*) dan memperhitungkan kesalahan pengukuran.
- 2) Asumsi utama dalam penggunaan PLS SEM ialah tidak mengharuskan mengikuti asumsi normalitas karena PLS SEM tidak memperlakukan data sebagaimana dalam SEM yang berbasis kovarian dimana dalam SEM tersebut data diharuskan berdistribusi normal. Kelonggaran ini memungkinkan kita menggunakan data yang tidak berdistribusi normal.
- 3) Asumsi berikutnya ialah PLS SEM dapat menggunakan ukuran sampel yang kecil tidak seperti pada SEM yang berbasis kovarian yang mengharuskan peneliti menggunakan ukuran sampel yang besar dikarenakan SEM merupakan suatu prosedur yang dikategorikan kedalam prosedur multivariat dimana hampir semua prosedur multivariat mengharuskan jumlah data yang besar, misalnya setidaknya 400. Sebaliknya PLS SEM tidak mengharuskan peneliti menggunakan jumlah data yang besar. Dengan demikian prosedur ini memberikan keuntungan bagi pengguna saat kesulitan mencari data dalam jumlah yang besar.
- 4) Tidak mengharuskan randomisasi sampel dengan demikian sampel yang dipilih dengan pendekatan non-probabilitas, seperti ‘accidental

sampling', 'purposive sampling' dan sejenisnya dapat digunakan dalam PLS SEM.

- 5) Memberbolehkan indikator formatif dalam mengukur variabel laten selain indikator reflektif. Hal ini tidak diijinkan dalam SEM berbasis kovarian yang menggunakan indikator reflektif saja.
- 6) PLS SEM mengijinkan adanya variabel laten dikotomi
- 7) PLS SEM memberi kelonggaran terhadap keharusan adanya skala pengukuran interval. Dengan demikian peneliti dapat menggunakan skala pengukuran selain interval.
- 8) Distribusi residual dalam PLS SEM tidak diharuskan seperti pada SEM yang berbasis kovarian dimana dalam SEM tersebut distribusi residual harus sekecil mungkin seperti pada regresi linier.
- 9) PLS SEM cocok digunakan sebagai prosedur yang digunakan untuk mengembangkan teori pada tahap awal. Hal ini berbeda dengan SEM yang berbasis kovarian yang menggunakan teori untuk dikonfirmasi dengan menggunakan data sampel.
- 10) Pendekatan regresi dalam PLS SEM lebih cocok dibandingkan dalam SEM yang berbasis kovarian.
- 11) Dalam PLS SEM hanya diperbolehkan model recursive (sebab - akibat) saja dan tidak mengijinkan model non – recursive (timbal balik) sebagaimana dalam SEM yang berbasis kovarian. PLS SEM

memungkinkan model sangat kompleks dengan banyak variabel laten dan indikator

Analisis SEM terbagi menjadi dua jenis, yaitu *Covariance-based* SEM (CB-SEM) dan *Variance-Based* atau *Partial Least Square* (SEM-PLS). Keduanya mempunyai perbedaan-perbedaan, dimana peneliti bisa memilih sesuai jenis penelitiannya. Perbedaan yang paling dominan diantara keduanya adalah jumlah sampel yang digunakan. SEM-PLS bisa digunakan pada sampel yang relatif kecil sedang CB-SEM untuk sampel yang lebih besar. CB-SEM mensyaratkan bahwa teori yang digunakan haruslah kuat dan data harus memiliki distribusi yang normal, sedangkan SEM-PLS tidak mementingkan teori yang kuat dan tidak mengharuskan data memiliki distribusi yang normal.

Partial Least Square (PLS) adalah bagian dari SEM teknik terbaru yang banyak diminati. Sedangkan karakteristik model SEM-PLS, jumlah item/indikator dalam setiap variabel/konstruk dapat diukur dengan satu atau banyak indikator, model pengukuran reflektif dan formatif, dapat mengestimasi model yang kompleks dan banyak jalur. Sedangkan jenis model struktural hanya mampu mengestimasi model satu arah (*recursive*).

Hubungan timbal balik (*nonrecursive*) tidak dapat diestimasi. Adapun untuk karakteristik data ukuran sampel relatif kecil, distribusi tidak mensyaratkan asumsi distribusi data (SEM-PLS) merupakan sebuah

pendekatan nonparametrik. Dalam arti bahwa SEM-PLS dapat bekerja dengan baik bahkan untuk data tidak normal secara ekstrim, data yang tidak lengkap (*missing values*) tidak masalah (*robust*) sepanjang *missing value* masih di bawah batasan yang wajar.

Skala pengukuran dapat bekerja dengan variabel skala metrik dan metrik semu (ordinal), dapat juga variabel kode *binary/dummy* dengan dua kategori, namun hanya untuk variabel laten eksogen. Hal ini merupakan sebuah pendekatan pemodelan kausal. PLS-SEM sendiri dapat menggunakan *software* seperti SmartPls, WarpPLS, PLS-Graph dan Visual Graph. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan analisis SmartPLS.

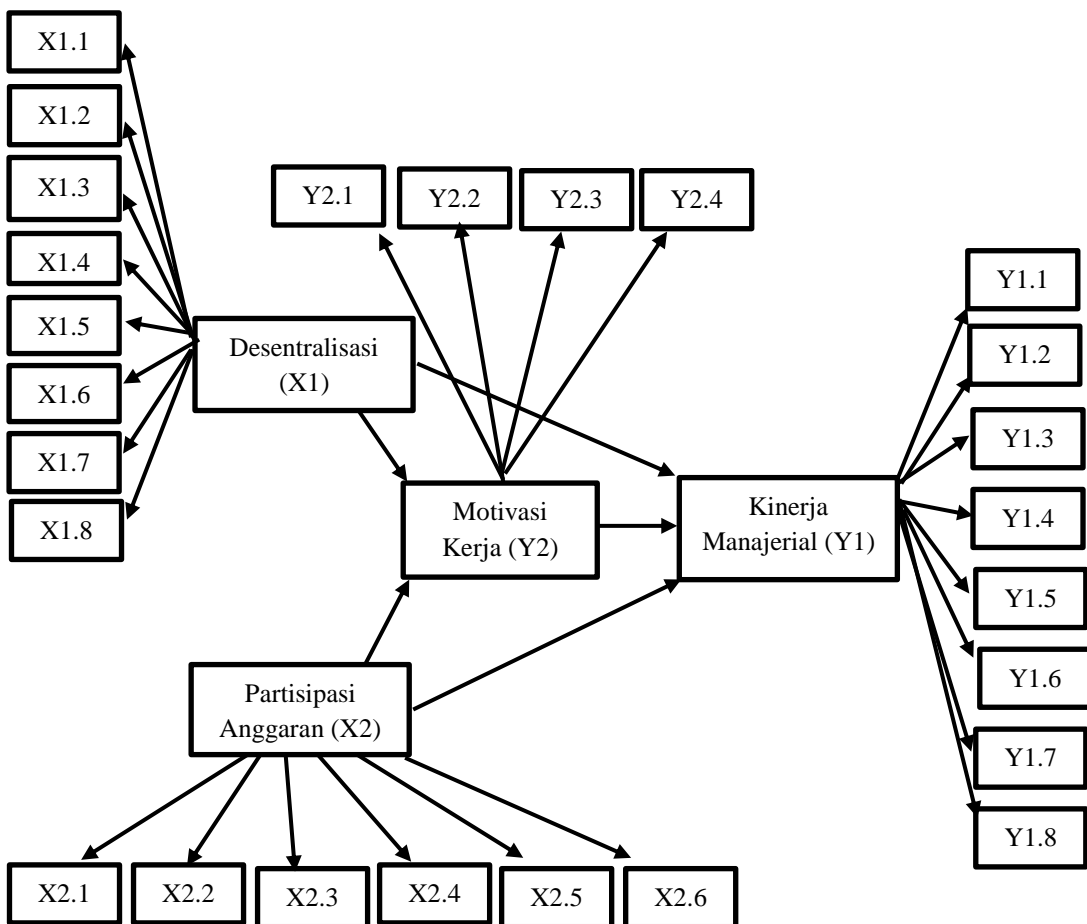
Adapun analisis data dan pemodelan persamaan struktural dengan menggunakan *software* PLS, adalah sebagai berikut:

1. Merancang Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model atau model struktural menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Perancangan model struktural hubungan antar variabel laten didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian.

Struktur model atau *inner model* atau model struktural merupakan bagian pengujian hipotesis yang digunakan untuk menguji signifikansi variabel laten eksogen (independen) terhadap variabel laten endogen (dependen) (Ghozli dan Latan, 2012). Menurut Sholihin (2013:16), dalam

model struktural nilai koefisien determinasi (*R-squared*) 0,75, 0,50 dan 0,25 untuk setiap variabel laten endogen dalam model struktural dapat diinterpretasikan sebagai substansial, moderat dan lemah. Selain itu, relevansi prediktif (*predictive relevance*) nilai *Q-squared* > 0, mengindikasikan bahwa variabel laten eksogen mempunyai relevansi prediktif pada variabel laten endogen yang dipengaruhi, dimana jika *Q-squared* < 0, maka variabel laten eksogen tidak mempunyai prediktif pada variabel endogen yang terpenuhi.



Gambar 3.4
Kerangka Penelitian

2. Merancang Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model atau pengukuran model (*measurement model*) mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Perancangan pengukuran model menentukan sifat indikator dari masing-masing variabel laten, apakah reflektif atau formatif, berdasarkan definisi operasional variabel.

Untuk konstruk reflektif model pengukurannya menggunakan validitas konvergen, validitas diskriminan serta untuk reliabilitasnya menggunakan pengukuran *composite reliability* dan *conbrach alpha*. Adapun untuk konstruk formatif menggunakan pengukuran bobot indikator (*indicator weight*) dan multikolinearitas dengan menghitung nilai *variance inflation factor* (VIF).

3. Konversi Diagram Jalur ke Sistem Persamaan

Model persamaan dasar *outer model* dapat ditulis sebagai berikut:

$$Y_1 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e \dots\dots\dots (1)$$

$$Y_2 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Y_1 + e \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan:

Y_1 = Kinerja Manajerial

Y_2 = Motivasi

X_1 = Desentralisasi

X_2 = *Partisipasi Anggaran*

$a = \text{konstanta}; \quad b_1, b_2, b_3 = \text{intersep}; \quad e = \text{error term}$

4. Estimasi : Weight, Koefisien Jalur, dan Loading

Metode pendugaan parameter (estimasi) di dalam PLS adalah metode kuadrat terkecil (*least square methods*). Proses perhitungan dilakukan dengan cara iterasi, dimana iterasi akan berhenti jika telah tercapai kondisi konvergen. Pendugaan parameter di dalam PLS meliputi 3 hal, yaitu:

- *Weight estimate* yang digunakan untuk menghitung data variabel laten.
- *Path estimate* yang menghubungkan antar variabel laten dan estimasi *loading* antara variabel laten dengan indikatornya.
- *Means* dan parameter lokasi (nilai konstanta regresi, intersep) untuk indikator dan variabel laten.

5. Evaluasi Kelayakan Model (*Goodness of Fit*)

Goodness of Fit Model diukur menggunakan R^2 variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. Q^2 *predictive relevance* untuk model struktural mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) \dots (1 - R^2_p)$$

Besaran memiliki nilai dengan rentang $0 < Q^2 < 2$ pada analisis jalur (*path analysis*).

6. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konstruk disebut juga validitas kuantitatif yang menunjukkan bahwa instrumen pengukuran mengukur secara valid konsep yang diuji dalam model penelitian yang ditunjukkan dengan korelasi yang kuat antarindikator pengukur di suatu konstruk. Validitas konstruk terdiri atas validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen tercapai ketika indikator-indikator pada suatu konstruk saling berkorelasi tinggi dan memiliki skor loading yang cukup (Abdillah dan Jogiyanto, 2015:73).

Uji validitas konstruk dilakukan dengan menggunakan parameter skor *loading* di model penelitian yaitu *role of Thumbs* $> 0,7$ (Hair dkk, 2013). Jika skor *loading* $< 0,5$, maka indikator ini harus dihapus dari konstruknya karena indikator ini tidak termuat (*load*) ke konstruk yang mewakilinya. Jika skor *loading* antara 0,5–0,7, sebaiknya tidak menghapus indikator yang memiliki skor *loading* tersebut sepanjang skor AVE dan *communality* indikator tersebut $> 0,5$ (Abdillah dan Jogiyanto, 2015:206).

2. Uji Validitas Diskriminan

Setelah mengukur validitas konstruk, maka diuji juga validitas diskriminan instrumen penelitian. Uji validitas diskriminan

menunjukkan bahwa indikator-indikator pengukur di suatu konstruk akan saling berkorelasi tinggi di konstruksinya dan berkorelasi rendah bahkan tidak berkorelasi dengan indikator-indikator di konstruk yang lain. Validitas konvergen dan validitas diskriminan saling berkorelasi positif, artinya konstruk yang memenuhi validitas diskriminan seharusnya memenuhi validitas konvergen (Abdillah dan Jogiyanto, 2015:73).

Kriteria yang digunakan adalah dengan melihat *loading* indikator ke konstruk yang diukur lebih besar daripada *loading* ke konstruk lain (*cross loading* rendah). Jika tidak terpenuhi maka validitas diskriminan rendah atau dengan kata lain ada indikator yang mempunyai *loading* kuat pada lebih dari satu variabel laten (Sholihin, 2013:74).

3. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan tingkat konsistensi dan stabilisasi alat ukur atau instrumen penelitian dalam mengukur suatu konsep atau konstruk. Konsep reliabilitas sejalan dengan validitas konstruk atau kuantitatif. Konstruk yang valid sudah pasti reliabel, sebaliknya konstruk yang reliabel belum tentu valid. Oleh karena itu, pada umumnya penelitian mengutamakan pencapaian validitas konstruk dibandingkan reliabilitas (Abdillah dan Jogiyanto, 2015:74).

Beberapa teknik dalam menguji reliabilitas diantaranya dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- 1) *Cronbach's alpha*, yaitu metode untuk mengukur reliabilitas konsistensi internal skala-skala item berganda. Nilai Cronbach's alpha harus di atas 0,7 sebagai syarat reliabilitas (Sholihin, 2013:73).
- 2) *Test-retest reliability*, yaitu metode untuk mengukur reliabilitas satu skor atau instrumen tunggal yang diuji secara berulang.
- 3) *Equivalent forms reliability*, yaitu metode untuk mengukur reliabilitas suatu skor atau instrumen yang disusun secara paralel dalam satu format kuesioner.
- 4) *Interrater/interobserver reliability index*, yaitu metode untuk mengukur korekasi reliabilitas *test-retest* dan *equivalent form*. Teknik ini digunakan ketika jawaban-jawaban responden berbentuk *judgement*, seperti format pertanyaan terbuka dalam kuesioner atau hasil observasi.
- 5) Cohen's kappa, yaitu teknik untuk mengukur reliabilitas interrabel/interobserver ketika data berskala nominal.

7. Metode Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode *resampling Bootstrap* yang dikembangkan oleh Geisser & Stone. Statistik uji yang

digunakan adalah statistik t atau uji t. Penerapan metode resampling, memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas (*distribution free*) tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan sampel yang besar.

Dalam menguji hipotesis, peneliti menggunakan SEM-PLS dengan evaluasi struktural model atau *inner model*. Tahap ini dapat diperoleh hasil koefisien jalur dan tingkat signifikansi yang berguna dalam pengambilan keputusan atau hasil pengujian hipotesis (Sholihin, 2013:14).

Tiga indeks yang disediakan pada struktural model ialah *path coefficient* (APC), *average R-Squared* (ARS) dan *average variance inflation factor* (VIF). Dalam penyajian hasil PLS, sangat ideal untuk menggambarkan model dalam grafik dengan pengukuran model estimasi, path estimasi dan signifikan statistik dari perkiraan (Lee, *et. al*, 2011).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data-data yang telah diperoleh peneliti saat melakukan penelitian pada PT Sucofindo Advisory Utama, maka akan menjelaskan mengenai gambaran umum objek penelitian, deskripsi data dari tingkat penyebaran dan pengembalian kuisisioner, deskripsi karakteristik responden, analisis statistik dan pembahasan mengenai pengaruh desentralisasi & partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel intervening

A. Deskripsi Data

Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan setingkat direktur hingga supervisor pada PT. Sucofindo Advisory Utama. Peneliti menyerahkan kuisisioner dan mengambil kembali kuisisioner tersebut sesuai perjanjian pengembalian. Pengumpulan data dilakukan mulai tanggal 29 Maret – 10 April 2018. Kuisisioner yang disebar berjumlah 34, untuk masing-masing departemen jumlah kuisisioner yang disebar berbeda-beda jumlahnya, dengan alasan bahwa untuk setiap departemen berbeda jumlah karyawan setingkat Kepala Divisi hingga supervisor.

Tabel 4.1 Tingkat Pengembalian Kuesioner

Keterangan	Jumlah	Presentase
Kuesioner yang disebar	34	100 %
Kuesioner yang kembali	32	94%
Kuesioner yang yang tidak kembali	2	6%
Kuesioner yang layak digunakan	30	88%

Dari 34 (100%) kuisioner yang disebar, 32 (94%) kuisioner yang kembali tepat waktu, 30 kuesioner data yang dapat diolah karena 2 (6%) kuesioner tidak memiliki jawaban lengkap dari semua kuesioner yang kembali dari PT. Sucofindo Advisory Utama

B. Deskripsi Karakteristik Responden

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin dimaksudkan untuk mengetahui komposisi gender dari sample penelitian PT. Sucofindo Advisory Utama yang menjadi responden dalam penelitian ini, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.2 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Keterangan	Jumlah	Presentase
Pria	24	80%
Wanita	6	20%

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 24 orang (80%), sedangkan responden perempuan sebanyak 6 orang (20%).

4.3 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan Usia Identitas responden dimaksudkan untuk mengetahui tingkat produktifitas dalam bekerja dari pejabat di PT Sucofindo Advisory Utama, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.3 Karakteristik responden berdasarkan usia

Tingkat Usia	Jumlah	Presentase
>50 Tahun	0	0 %
41-50 Tahun	11	36,67 %
31-40 Tahun	11	36,67 %
25-30 Tahun	8	23,33 %

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa besarnya persentase untuk usia yang berkisar antara usia 25tahun - 30 tahun adalah berjumlah 8 orang atau 23,33%, usia 31 tahun – 40 tahun berjumlah 11 orang atau 36,67%, dan yang berusia 41 tahun - 50 tahun adalah 11 Orang atau 36,67%. Pada tabel tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada usia 4 tahun - 50 tahun yaitu sebanyak 11 Orang dengan tingkat persentase 36,67 %.

4.4 Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan Pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.4 Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Presentase
SMA	0	0 %
D3	3	10 %
S1	20	66,7 %
S2	7	23,3 %

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui bahwa dari 30 orang yang menjadi responden dalam penelitian ini, menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan dari lulusan S1, yaitu sebanyak 20 orang (66,7%).

4.5 Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan lama bekerja

Identitas responden berdasarkan lama kerja dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	Presentase
>5 Tahun	20	67 %
3-5 Tahun	4	13 %
<3 Tahun	6	20 %

Berdasarkan data pada tabel 4.5 dapat dikatakan bahwa pegawai yang memiliki lama kerja >5 tahun (67 %) dianggap mampu dan cakap dalam melaksanakan tugasnya dengan baik.

Setelah mendapatkan sampel yang sesuai kriteria, maka dilakukan pengumpulan data sesuai variabel yang diperlukan. Setelah terkumpul, selanjutnya dilakukan pengolahan data menggunakan SEM-PLs dengan software SmartPLs versi 3.

C. Analisis Hasil Penelitian

1. Dimensi Variabel Penelitian

Berikut adalah hasil (*output*) pengolahan data dengan menggunakan SEM-PLs versi 3, yang terdiri dari variabel desentralisasi, partisipasi anggaran, motivasi dan kinerja manajerial.

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda. Berikut adalah dua persamaan model tersebut:

$$\text{Motivasi} = b_1(\text{Desentralisasi}) + b_2(\text{Partisipasi Anggaran}) + e$$

$$\text{Kinerja Manajerial} = b_1(\text{Desentralisasi}) + b_2(\text{Partisipasi Anggaran}) + b_3(\text{Motivasi}) + e$$

2. Pengujian Outer Model

a. Uji Convergent Validity

Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan Teknik Analisa data dengan Smartpls untuk menilai outer model yaitu convergent validity, discriminant validity, dan composite reliability. Convergent validity dari model pengukuran dengan refleksif indicator dinilai berdasarkan korelasi antara item score/component score yang diestimasi dengan software PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan memadai dengan skala minimal 0,50 (Ghozali, 2012)

Tabel 4.6
Outer Loadings

Variabel	Desentralisasi	Partisipasi Anggaran	Motivasi	Kinerja Manajerial	Ket
X1.1	0.717				Valid
X1.2	0.704				Valid
X1.3	0.683				Valid
X1.4	0.692				Valid
X1.5	0.555				Valid
X1.6	0.712				Valid
X1.7	0.838				Valid
X1.8	0.540				Valid
X2.1		0.856			Valid
X2.2		0.642			Valid
X2.3		0.682			Valid
X2.4		0.766			Valid
X2.5		0.663			Valid
X2.6		0.774			Valid
Y2.1			0.776		Valid
Y2.2			0.810		Valid
Y2.3			0.691		Valid
Y2.4			0.783		Valid
Y1.1				0.709	Valid
Y1.2				0.687	Valid
Y1.3				0.742	Valid
Y1.4				0.626	Valid
Y1.5				0.806	Valid
Y1.6				0.766	Valid
Y1.7				0.757	Valid
Y1.8				0.685	Valid

Berdasarkan tabel 4.6, uji weights or loadings menunjukkan nilai loading factor indikator desentralisasi berkisar antara 0,54 – 0,84, nilai loading faktor indikator partisipasi anggaran berkisar antara 0,64 – 0,86, nilai loading faktor motivasi berkisar antara 0,69 – 0,81, dan nilai loading faktor indikator kinerja manajerial berkisar antara 0,62 – 0,81. Seluruh indikator dinyatakan valid karena nilai loading faktornya berkisar di atas 0,50.

b. Discriminant Validity

Discriminant Validity dilakukan untuk memastikan bahwa setia konsep dari masing variable laten berbeda dengan variable lainnya, Model mempunyai discriminant validity yang baik jika setiap nilai loading dari setiap indicator dari sebuah variable laten memiliki nilai loading yang paling besar dengan nilai loading lain terhadap variable laten lainnya. Hasil pengujian discriminant validity diperoleh sebagai berikut :

Tabel 4.7

Discriminant Validity

	X1	X2	Y1	Y2
X1	0.686			
X2	0.666	0.734		
Y1	0.401	0.610	0.724	
Y2	0.479	0.352	0.524	0.766

Dari tabel 4.7 dapat dilihat bahwa beberapa nilai loading factor untuk setiap indicator dari masing-masing variable laten memiliki nilai loading factor yang paling besar disbanding nilai loading jika dihubungkan dengan variable laten lainnya. Hal ini berarti bahwa setiap variable laten sudah memiliki discriminant validity yang baik dimana semua variable laten memiliki penguukur yang berkorelasi tinggi dengan konstruk lainnya

c. Composite Reliability

Uji composite reliability dilakukan untuk mengetahui nilai yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya untuk digunakan. Seluruh variable dinyatakan reliable apabila nilai loading-nya di atas 0.70. Nilai composite reliability masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel 4.8 sebagai berikut

Tabel 4.8

Composite Reliability

	Composite Reliability	Keterangan
X1	0.875	Reliable
X2	0.874	Reliable
Y1	0.898	Reliabel
Y2	0.850	Reliable

Berdasarkan tabel 4.8, hasil uji composite reliability menunjukkan bahwa nilai composite reliability variabel desentralisasi sebesar 0,875, nilai composite reliability variabel partisipasi anggaran 0,874, nilai

composite reliability variabel motivasi 0,898, dan nilai composite reliability variabel kinerja manajerial sebesar 0,850. Hal ini berarti seluruh variabel dapat dikatakan reliable karena memiliki nilai composite reliability lebih besar dari 0,70.

d. Cronbach's Alpha

Uji Cronbach's Alpha dilakukan untuk mengukur keandalan indikator-indikator yang digunakan dalam kuesioner penelitian. Seluruh variable dinyatakan reliable apabila nilai loading-nya di atas 0.60. Nilai composite reliability masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel 4.9 sebagai berikut :

Tabel 4.9

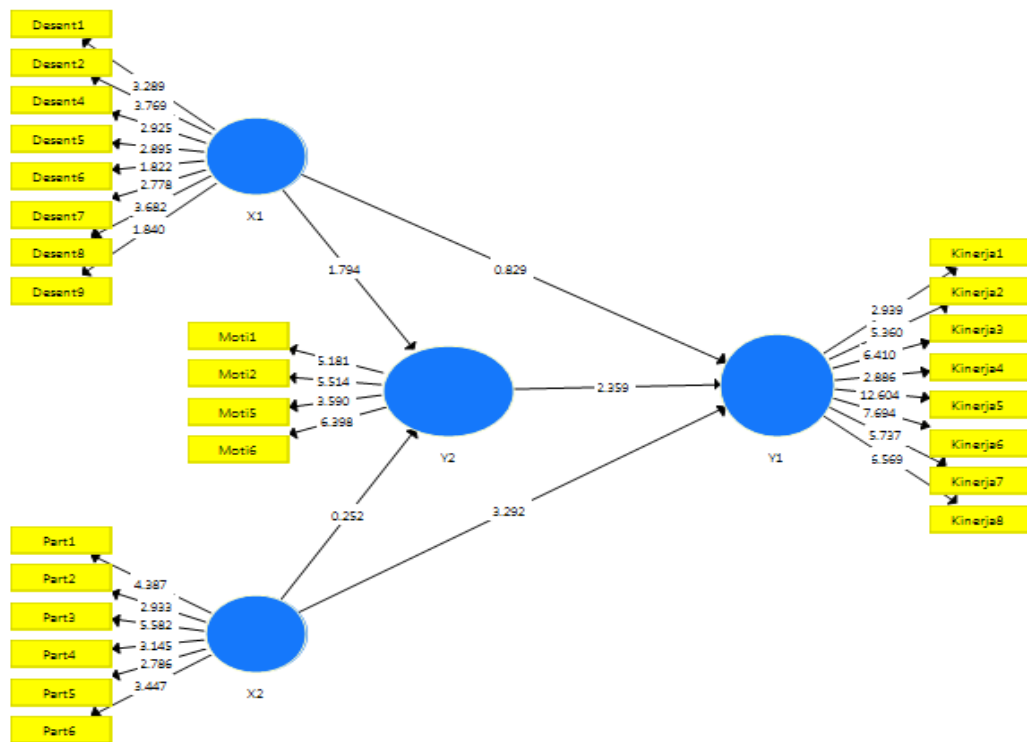
Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpha	Keterangan
X1	0.838	Reliable
X2	0.830	Reliable
Y1	0.871	Reliable
Y2	0.767	Reliable

Berdasarkan tabel 4.9, hasil uji cronbach's aplha menunjukkan bahwa nilai cronbach's aplha variabel desentralisasi sebesar 0,838, nilai cronbach's aplha variabel partisipasi anggaran 0,830, nilai cronbach's aplha variabel motivasi 0,871, dan nilai cronbach's aplha variabel kinerja manajerial sebesar 0,767. Hal ini berarti seluruh variabel dapat dikatakan reliable karena memiliki nilai composite reliability lebih besar dari 0,60.

3. Pengujian Inner Model

Pengujian inner model atau model structural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian. Model structural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.



Gambar 4.1
Model Struktural

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variable laten dependen. Tabel 4.10 merupakan hasil estimasi R-square dengan menggunakan SmartPLS.

Tabel 4.10
R Square

	R Square	R Square Adjusted
Y1	0.498	0.440
Y2	0.231	0.174

Bisa dilihat pada tabel 4.10 besarnya angka R square Y1 adalah 49,8 %. Angka tersebut mempunyai arti bahwa pengaruh variable X1 dan X2 terhadap Y1 adalah 49,8 %. Kemudian angka 0.231 atau 23,1 % mempunyai arti bahwa pengaruh variable X1 dan X2 terhadap Y2 adalah 23,1 %

4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan SEM-PLS dengan evaluasi struktural model atau *inner model*. Tahap ini dapat diperoleh hasil koefisien jalur dan tingkat signifikansi yang berguna dalam pengambilan keputusan atau hasil pengujian hipotesis (Sholihin, 2013). Ukuran signifikansi keterdukungan hipotesis dapat menggunakan perbandingan nilai *T-table* dan *T-statistics*. Jika nilai *T-statistics* lebih tinggi dibanding nilai *T-table*, berarti hipotesis terdukung. Untuk tingkat keyakinan 95 persen (*alpha* 5 persen) maka nilai *T-table* untuk hipotesis adalah $\geq 1,96$ signifikansi 10% tabel dan sampel yang telah valid dan diuji 30).

Berikut adalah hasil uji hipotesis sebagaimana disajikan dalam Tabel 4.11:

Tabel 4.11
Uji Hipotesis

Hipotesis	<i>Original Sample</i>	<i>Standard error</i>	<i>T Stat.</i>	Keputusan
DS → KM	-0.187	0.226	0.829	Ha ₁ ditolak
PP → KM	0.592	0.180	3.292	Ha₂ diterima
DS → M	0.440	0.245	1.794	Ha ₃ ditolak
PP → M	0.059	0.234	0.252	Ha ₄ ditolak
M → KM	0.406	0.172	2.359	Ha₅ diterima

Sumber : SEM-Pls, 2018

Sedangkan berikut ini adalah hasil uji pengaruh tidak langsung antaran variable bebas terhadap variable terikat melalui variable intervening dalam tabel 4.12 :

Tabel 4.12

Uji Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	<i>Original Sample</i>	<i>Standard error</i>	<i>T Stat.</i>	Keputusan
DS → M → KM	0,17864	0,135	1,317	ditolak
DS → M → KM	0,023954	0,099	0,243	ditolak

Sumber : SEM-Pls, 2018

D. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial

Berdasarkan pengolahan data, variabel desentralisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil ini tidak sesuai dengan

hasil penelitian yang dilakukan oleh Hammad *et al.* (2012) serta Fitrianingrum & Wijayanti (2013) yang menyatakan bahwa desentralisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil perhitungan software Pls 3.0 menunjukkan bahwa desentralisasi berpengaruh negatif terhadap profitabilitas dengan nilai koefisien beta - 0,187 dan T-Statistics 0.829. Karena nilai T-statistics lebih kecil dari 1,96 dapat dikatakan bahwa hipotesis pertama tidak terdukung.

Hal ini sejalan dengan teori kontijensi yang menyatakan efektif tidaknya suatu rancangan/sistem(desentralisasi) akan sangat bergantung dengan lingkungan rancangan tersebut dijalankan, dalam hal penyebab tidak efektifnya desentralisasi pada lingkungan PT. Sucofindo Advisory Utama dimungkinkan karena beberapa hal seperti (1) Persepsi yang diterima manajer dalam pengambilan keputusan yang dilimpahkan atasan berbeda manajer dengan manajer lain sehingga tidak dapat meningkatkan kinerja manajerial (2) derajat desentralisasi yang tidak tinggi, yaitu desentralisasi yang diberikan pimpinan kepada bawahan atau manajer, apabila derajat desentralisasi tidak tinggi (Manajemen puncak masih belum terlalu melibatkan manajemen tingkat bawah) maka kecenderungan terjadi kesalahan dalam pengambilan keputusan oleh manajemen puncak menjadi tinggi karena manajemen tingkat bawah yang memiliki pengetahuan teknis lebih baik.

2. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial

Berdasarkan pengolahan data, variabel partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil ini sesuai dan mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Giri (2014) serta Laila (2016) yang menemukan bukti adanya hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Perolehan hasil yang terbukti ini memberikan gambaran bahwa keterlibatan penyusunan anggaran sebagai salah satu faktor penting dalam anggaran. Hasil perhitungan software Pls 3.0 menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap profitabilitas dengan nilai koefisien 0,592 dan T-Statistics 3,292. Karena arah koefisien sama dengan hipotesis dan nilai T-Statistics lebih besar dari 1,96 maka dapat dikatakan bahwa hipotesis kedua terdukung.

Hal ini sejalan dengan teori kontijensi yang menyatakan efektif tidaknya suatu rancangan(partisipasi anggaran) akan sangat bergantung dengan lingkungan rancangan tersebut di jalan, dalam hal partisipasi anggaran dinilai efektif pada lingkungan PT. Sucofindo Advisory Utama karena para manajer berpartisipasi aktif dalam penyusunan anggaran di tiap departemen tersebut. Informasi pribadi yang dikumpulkan dalam proses penyusunan anggaran oleh bawahan dapat membuat anggaran lebih akurat sehingga pencapaian tujuan anggaran menghasilkan kinerja

yang lebih tinggi. Hal ini dapat terjadi karena partisipasi memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menjalankan anggaran yang dapat dicapai dengan lebih mudah bila dibandingkan dengan anggaran yang disusun tanpa partisipasi. Sebaliknya ketidak ikut sertaan bawahan dalam penyusunan anggaran menyebabkan kinerja manajerial menurun. Fakta empiris dalam penelitian ini menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal ini dapat dilihat pada tabel 4.6. Tabel tersebut menunjukkan bahwa antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial mempunyai t statistics $3,292 > 1,697$. Maka hipotesis yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dapat diterima.

3. Pengaruh desentralisasi terhadap motivasi

Berdasarkan pengolahan data, variabel desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Riyadi (2007) serta Soetrisno (2010) yang menyatakan bahwa desentralisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil perhitungan software PLS 3.0 menunjukkan bahwa akuntansi lingkungan berpengaruh positif terhadap nilai perusahaan dengan nilai koefisien 0.440 dan T-Statistics 1,794. Karena nilai T-statistics lebih

besar dari 1,96 maka dapat dikatakan bahwa hipotesis ketiga tidak terdukung.

Hal ini sejalan dengan teori kontijensi yang menyatakan efektif tidaknya suatu rancangan/sistem(desentralisasi) akan sangat bergantung dengan lingkungan rancangan tersebut dijalan, dalam hal penyebab tidak berhasilnya desentralisasi meningkatkan motivasi pada lingkungan PT. Sucofindo Advisory Utama dimungkinkan karena derajat desentralisasi yang tidak tinggi, yaitu desentralisasi yang diberikan pimpinan kepada bawahan atau manajer, apabila derajat desentralisasi tidak tinggi (Manajemen puncak masih belum terlalu melibatkan manajemen tingkat bawah) tidak akan terjadi pemberdayaan karyawan (empowerment of employees) yang tidak memberikan motivasi pada bawahan untuk lebih berperan aktif dalam setiap kegiatan operasional maupun manajerial perusahaan, yang pada akhirnya secara ekstrim merupakan bagian penting dalam produktifitas.

4. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap motivasi

Berdasarkan pengolahan data, variabel partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan partisipasi anggaran terhadap motivasi kerja. Hasil perhitungan software Pls 3.0 menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap

nilai perusahaan dengan nilai koefisien 0,059 dan T-Statistics 0,252. Karena nilai T-statistics lebih kecil dari 1,96 , maka dapat dikatakan bahwa hipotesis keempat tidak terdukung.

Hal ini sejalan dengan teori kontijensi yang menyatakan efektif tidaknya suatu rancangan(partisipasi anggaran) akan sangat bergantung dengan lingkungan rancangan tersebut dijalankan, dalam hal penyebab tidak berhasilnya partisipasi anggarana meningkatkan motivasi pada lingkungan PT. Sucofindo Advisory Utama dimungkinkan terjadi karena beberapa hal seperti (1) Pengaruh manajer tingkat bawah dalam penyusunan anggaran yang yang rendah pada PT. Sucofindo Advisory Utama yang membuat motivasi manajer tingkat bawah lebih rendah daripada atasannya. Karena keterlibatannya hanya sebatas memberikan gagasan tidak sampai ikut dalam pengambilan keputusan (2) Beberapa tahun terakhir PT. Sucofindo Advisory Utama tidak memiliki reward & punishment yang jelas, sehingga target dalam penyusunan anggaran tidak memotivasi kinerja manajer .

5. Pengaruh Motivasi terhadap kinerja manajerial

Berdasarkan pengolahan data, variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Riyadi (2007) serta Soetrisno (2010) yang menyatakan bahwa desentralisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Hasil perhitungan software Pls 3.0 menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dengan nilai koefisien beta 0,406 dan T-Statistics 2,359. Karena nilai T-statistics lebih besar dari 1,96 maka dapat dikatakan bahwa hipotesis kelima terdukung. Hal ini berarti bahwa motivasi kerja yang ada dalam diri manajer memberikan pengaruh secara langsung terhadap peningkatan kinerja manajerial.

Hal ini sejalan dengan teori motivasi Maslow yang mana motivasi yang timbul pada setiap manajer akan mendorong para manajer berperan aktif atau berpartisipasi didalam aktifitas perencanaan baik sebagai penyusun rencana, pelaksana maupun evaluasi terhadap rencana yang disusun yang pada akhirnya akan meningkatkan kontrol & kinerja para manajer karena para manajer merasa kebutuhannya akan terpenuhi saat kinerja manajerial meningkat.

6. Peran Motivasi sebagai variabel intervening hubungan antara desentralisasi dan kinerja manajerial

Berdasarkan pengolahan data, variabel motivasi tidak terbukti memediasi pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial. Hasil ini tidak sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Riyadi (2007) serta Laila (2016) yang menyatakan bahwa motivasi memediasi hubungan desentralisasi terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini

menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan antara desentralisasi terhadap kinerja manajerial melalui motivasi. Hal ini dapat dilihat pada tabel 4.11. Tabel tersebut menunjukkan bahwa desentralisasi dan motivasi terhadap kinerja manajerial mempunyai t statistics sebesar $1,317 > 1,96$. Hal ini membuktikan motivasi kerja dapat memediasi pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial tidak dapat diterima.

Hasil ini sejalan dengan teori kontijensi yang memberikan gagasan bahwa sifat hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial mungkin berbeda satu situasi dengan situasi yang lain. Desentralisasi yang tidak efektif pada lingkungan PT. Sucofindo Advisory Utama tidak dapat meningkatkan motivasi manajer PT. Sucofindo Advisory Utama yang pada akhirnya kinerja manajerial tidak meningkat. Penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Riyadi (2017) yang menemukan bukti tidak adanya hubungan positif dan signifikan antara desentralisasi terhadap kinerja manajerial melalui motivasi kerja.

7. Peran Motivasi sebagai variabel intervening hubungan antara Partisipasi anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan pengolahan data, variabel motivasi tidak terbukti memediasi pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial. Hasil ini

tidak sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Riyadi (2007) serta Laila (2016) yang menyatakan bahwa motivasi memediasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan antara desentralisasi terhadap kinerja manajerial melalui motivasi. Hal ini dapat dilihat pada tabel 4.11. Tabel tersebut menunjukkan bahwa desentralisasi dan motivasi terhadap kinerja manajerial mempunyai t statistics sebesar $0,243 > 1,96$. Hal ini membuktikan motivasi kerja dapat memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial tidak dapat diterima.

Hasil ini sejalan dengan teori kontijensi yang memberikan gagasan bahwa sifat hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial mungkin berbeda satu situasi dengan situasi yang lain. Partisipasi anggaran pada lingkungan PT. Sucofindo Advisory Utama tidak dapat meningkatkan motivasi manajer PT. Sucofindo Advisory Utama yang pada akhirnya kinerja manajerial tidak meningkat. Penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Laila (2016) yang menemukan bukti tidak adanya hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui motivasi kerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari desentralisasi dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel intervening pada PT. Sucofindo Advisory Utama.

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat diperoleh kesimpulan penelitian sebagai berikut:

1. Desentralisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil ini tidak sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hammad *et al* (2012) serta Fitrianingrum & Wijayanti (2013) yang menyatakan desentralisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
2. Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Giri (2014) serta Laila (2016) yang menyatakan partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
3. Desentralisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Riyadi (2007) serta Soetrisno (2010) yang menyatakan desentralisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
4. Partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap motivasi. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Riyadi (2007) serta

Laila (2016) yang menyatakan partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap motivasi.

5. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Riyadi (2007) serta Laila (2016) yang menyatakan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
6. Motivasi tidak terbukti memediasi pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial. Hasil ini tidak sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Riyadi (2007) serta Laila (2016) yang menyatakan bahwa motivasi memediasi hubungan desentralisasi terhadap kinerja manajerial.
7. Motivasi tidak terbukti memediasi pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial. Hasil ini tidak sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Riyadi (2007) serta Laila (2016) yang menyatakan bahwa motivasi memediasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

B. Saran

Berdasarkan simpulan tersebut penulis memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Dalam penelitian ini, desentralisasi tidak terbukti berpengaruh terhadap kinerja manajerial, hal ini mengindikasikan bahwa derajat desentralisasi yang tidak tinggi dimana manajemen puncak masih belum terlalu

mendelegasikan wewenangnya kepada manajer di tingkat bawahnya, diharapkan manajer tingkat puncak melibatkan manajernya tingkat bawah agar dapat meningkatkan kinerja manajerial karena manajer tingkat bawah memiliki pengalaman dan pengetahuan teknis lebih baik dalam pekerjaannya

2. Partisipasi anggaran terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Oleh karena itu, penerapan partisipasi anggaran di PT. Sucofindo Advisory Utama perlu mendapat perhatian. Dengan penerapan partisipasi anggaran yang baik tentu akan membuat kondisi perusahaan menjadi lebih baik sehingga hal ini akan berdampak terhadap peningkatan kinerja manajerial.
3. Desentralisasi terbukti tidak berpengaruh positif terhadap motivasi. Oleh karena itu, penerapan desentralisasi di PT. Sucofindo Advisory Utama perlu ditingkatkan. Karena desentralisasi akan memberikan motivasi pada bawahan untuk lebih berperan aktif dalam setiap kegiatan operasional maupun manajerial perusahaan, yang pada akhirnya secara ekstrim merupakan bagian penting dalam produktifitas.
4. Dalam penelitian ini, Partipasi anggaran berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi, hal ini mengindikasikan kurangnya pengaruh & keterlibatan manajer tingkat bawah yang berakibat tidak dapat meningkatkan motivasi. Perusahaan juga dapat memberikan reward &

punishment dalam pencapaian anggaran agar dapat meningkatkan motivasi manajer dalam penyusunan anggaran

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, Willy dan Jogiyanto HM, 2015. *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Bengkulu: Penerbit Andi.
- Abdullah, Muhammad, Laksana, 2012. *Pengaruh persepsi ketidakpastian lingkungan terhadap orientasi efisiensi, pendelegasian wewenang, pengendalian akuntansi dan kinerja manajer*. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan keuangan*. Vol. 16 No.3. STIESIA. Surabaya.
- Adrianto, Yogi, 2008. *Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kepuasan Kerja, Job Relevant Information dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderating*. Jurnal Tesis Program Pascasarjana Universitas Diponegoro
- Andina, Ranendya Putri, 2013. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi, Kompensasi, Job Relevan Informasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Di Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso*. Jurnal Tesis. Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Anthony, Govindarajan, 2004. *Management Control System Eleven Edition*. Mcgraw Hill.
- Ardhani, Dian Ayu, 2013. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Ketidakpastian Lingkungan, Desentralisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada DPRD Kabupaten Blora*. Jurnal Penelitian Universitas Dian Nuswantoro Semarang.
- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik. Suatu pengantar*. Yogyakarta : Erlangga
- Chong, V.K, Chong K.M. 1997, *Startegic choices, environmental uncertainty and SBU performance:A note on the intervening role of management accounting systems*. *Accounting and Business Research* Vol. 27, No.4 Hal 268-276.
- Desmiawati, 2010. *Pengaruh Desentralisasi, Ketidakpastian Lingkungan dan Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial*. *Pekbis Jurnal*, Vol.2, No.3 Hal 346-354

- Fitrianingrum, Wijayanti, 2013. *Ketidakpastian Lingkungan, Desentralisasi, Terhadap Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris Perusahaan Manufaktur Di Kabupaten Semarang)*. Jurnal EKOBIS Vol 12 No. 2.
- Luthans, Fred, 2002, *Organizational Behavior*, 9th Ed,: McGraw-Hill Irwin. New York
- Galbraith, J. R., 1973, *Designing Complex Organizations* (Reading, Mass : Addison-Wesley)
- Garrison, Noreen, 2000. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Giri, Made Dwi Baskara Wiguna, 2014. *Pengaruh Partisipasi Anggaran pada Kinerja Manajerial Dengan Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Dan Komitmen Tujuan Anggaran Sebagai Variabel Pemediasi*. Jurnal Tesis. Fakultas Ekonomi Universitas Udayana. Bali
- Govindarajan, Vijay, 1986. *Impact of Participation in The Budgetary Procces on Manajerial Attitudess and Performance*, Universallistic and Contingency Perspectives. Decision Sciences 17 Hal 496-516.
- Ghozali, Imam, Hengky Latan, 2012. *Partial Least Squares "Konsep, Teknik dan Aplikasi" SmartPLS 2.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, 2001. *Manajemen*. Yogyakarta: BFFE.
- Hansen, Mowen, 2007. *Manajemen Biaya (Buku 2) : Akuntansi dan Pengendalian*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Hammad, Salah, Jusoh, Ruzita, Ghozali, Imam, 2013. *Decentralization, Perceived environmental uncertainty, and managerial performance and management accounting information system in Egyptian Hospital*. International Journal of Accounting and Information Management Vol. 21 No. 4, 2013
- Kusuma, Octa Gandi, 2013, *Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kepuasan Kerja, Informasi Kerja Yang Relevan, Serta Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating Pada Rumah Sakit Angkatan Laut dan Rumah Sakit Umum*

Daerah Provinsi Di Provinsi Kepulauan Riau. Jurnal Tesis. Universitas Maritim Raja Ali Haji Tanjungpinang

Laila, Nur, 2016. *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Aparatur Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Tesis. Pascasarjana Universitas Haluleo. Kendari

Lempas, Yuwinda, 2013. *Desentralisasi dan Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajer*. Jurnal EMBA Vol. 2 No. 1 Hal 431-440

Medhayanti, Ni Putu, Suardana, Ketut Alit, 2015. *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Self Efficacy, Desentralisasi, dan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi*. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana.11.1 Hal 155-170

Mohyi, 1996, *Teori dan Perilaku Organisasi*. UMM Press 1996

Nurchayani, kunwaviyah, 2010. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi Dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening*. Universitas Diponegoro. Semarang.

Omposunggu, Krisler Bornadi, Bawono, Icuk Rangga. 2006. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Job Relevant Information Terhadap Informasi Asimetris*. SNA IX 23-26 Agustus Hal 1-27

Pramesthiningtyas, Arisha Hayu, 2011. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial, Melalui Komitmen Organisasi Dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada 15 Perusahaan Di Kota Semarang)*. Jurnal Tesis. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Semarang

Putra, Haryadi, 2011. *Pengaruh Partisipasi Dalam penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Bank Devisa Persero Di Kota Padang)*. Jurnal Penelitian Fakultas Ekonomi Universitas Andalas.

Putti, Joseph, Harold Koontz, Heinz Weihrich, 1998. *Essentials of Management (An Asian Perspective)*. McGraw-Hill Book Company. Singapore

Priyatno, Dwi, 2012. *Cara Kilat Belajar Analisis Data dengan SPSS 20*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

- Riyadi, Slamet, 2007. *Pengaruh Desentralisasi, Motivasi dan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja manajerial pada Perusahaan Manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Jakarta*. Jurnal Majalah Ekonomi Tahun XVII
- Siegel, G, Marconi, 1989. *Behavioral Accounting*. South-Westren Publishing, Cincinnati
- Sinuraya, Candra, 2009. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*. Jurnal Akuntansi. Universitas Kristen Maranatha. Vo. 1 No. 1 Mei 2009. Bandung.
- Soetrisno, 2010. *Pengaruh Partisipasi, Motivasi dan Pelimpahan Wewenang dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial*. Jurnal Tesis. Program Pascasarjana Universitas Diponegoro
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan RND*. Bandung: Alfabeta.
- Sulijaya, Feliana, Bangun, Nurainun 2015. *Pengaruh Total Quality Management, Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada PT Sekar Bumi Tbk*. Jurnal Akuntansi/Volume XIX, No. 03. Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara Jakarta. Jakarta
- T. A. Mahoney, T. H. Jerdee, Carroll Jr. S. J, 1963. *Development of Managerial Performance: A research approach*. Cincinnati: South-Western.
- Venusita, Lintang, 2013. *Partisipasi Anggaran dan Keterlibatan Kerja terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi (Studi pada Perusahaan Industri Food and Beverage di Kawasan Industri SIER)*. Jurnal Penelitian Universitas Widya Kartika Surabaya
- Waterhouse. J. H., and P. Tiessen, 1978, *A Contingency Framework for Management Accounting Systems Researc*. Accounting, Organization and Society. Vol 3: 65-76
- Widodo, Heri, Windi, Catur, 2011 , *Pengaruh Desentralisasi dan Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang*

Tanjung Perak. Seminar Nasional Ilmu Ekonomi Terapan Fakultas
Ekonomi UNIMUS

SURAT PERMOHONAN PENGISIAN KUESIONER

Hal : Permohonan Pengisian Kuesioner
Yth : Bapak/Ibu Responden
Di Tempat.

Dengan hormat,

Untuk memenuhi persyaratan dalam penyelesaian pendidikan Program Studi Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Jakarta , saya memerlukan beberapa informasi sebagai bahan penulisan tesis yang berjudul “Analisi Pengaruh Desentralisasi dan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening” Sehubungan dengan itu, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuesioner ini sesuai dengan petunjuk pengisiannya.

Kuesioner ini didesain untuk menila kinerja manajerial melalui penerapan desentralisasi, partisipasi anggaran, dan motivasi ditempat bapak/ibu bekerja. Seluruh informasi yang diperoleh dari kuesioner ini hanya akan saya gunakan untuk keperluan penelitian saja dan saya akan menjaga kerahasiaannya sesuai dengan etika penelitian.

Saya harap Bapak/Ibu dapat mengembalikan kuesioner ini. Atas kesediaan Bapak/Ibu yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Jakarta, 28 Januari 2018

Imam Ahmad Muslihat

DAFTAR KUESIONER

Data Responden

Harap Merespon item berikut dengan memberi tanda check (v) pada kotak yang sesuai atau lengkapi pada tempat yang tersedia

1. Nama :
2. Jenis Kelamin : Pria
 Wanita
3. Umur : _____ tahun
4. Kualifikasi Akademik (boleh memilih dari satu) :

<input type="checkbox"/>	SMA/SMK
<input type="checkbox"/>	D3
<input type="checkbox"/>	S1
<input type="checkbox"/>	S2
5. Jabatan : _____
6. Lama Bekerja : < 2 Tahun
 2-5 Tahun
 > 5 Tahun

DAFTAR PERNYATAAN

Bapak/Ibu dimohon untuk mengisi pernyataan berikut dengan memberikan tanda checklist (v) dalam kolom yang disediakan dengan keterangan : 1: Sangat Tidak Setuju; 2: Tidak Setuju; 3: Netral; 4: Setuju; 5 :Sangat Setuju

1. DESENTRALISASI

Pernyataan						
No	Kebijakan Pengembangan Produk	1	2	3	4	5
1	Saya mendapat kewenangan dalam pengembangan produk					
2	Saya menetapkan produk tersebut sesuai dengan kebutuhan pasar					
No	Pertimbangan yang Objektif dalam pengambilan Keputusan	1	2	3	4	5
3	Saya mengambil keputusan sesuai dengan persetujuan dari bagian lain					
No	Kebijakan dalam Pengembangan Investasi	1	2	3	4	5
4	Saya mempunyai kewenangan dalam pengambilan keputusam investasi yang sama					
5	Saya selalu mempertimbangkan keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan					
No	Perencanaan dan Pengalokasian Anggaran	1	2	3	4	5

6	Saya diberi kewenangan dalam pembuatan anggaran di Perusahaan					
7	Saya selalu memberi prioritas pengalokasian anggaran pada bagian yang mengalami kekurangan dana					
No	Perencanaan Harga Jual	1	2	3	4	5
8	Saya mempunyai kewenangan dalam penetapan harga					

2. PARTISIPASI ANGGARAN

Pernyataan						
No	Keterlibatan	1	2	3	4	5
1	Saya ikut dan terlibat serta dalam penetapan Rencana Kegiatan Anggaran (RKA) yang sedang disusun dan ditetapkan.					
2	Pimpinan memberikan alasan yang jelas ketika merevisi anggaran yang saya susun					
No	Pengaruh	1	2	3	4	5
3	Saya sering menyatakan pendapat dan usulan tentang anggaran kepada pimpinan tanpa diminta					
4	Saya memiliki pengaruh besar dalam penetapan rencana kegiatan anggaran (RKA)					
No	Kontribusi	1	2	3	4	5
5	Saya sangat berkontribusi dalam penyusunan rencana kegiatan anggaran (RKA)					

6	Pimpinan sering meminta pendapat atau usulan saya selama Rencana Kegiatan Anggaran (RKA) disusun dan ditetapkan					
----------	---	--	--	--	--	--

3. MOTIVASI KERJA

PERNYATAAN						
No	Kebutuhan Fisiologis	1	2	3	4	5
1	Saya termasuk orang yang termotivasi dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik					
2	Saya cepat memanfaatkan peluang/kesempatan					
No	Kebutuhan Penghargaan	1	2	3	4	5
3	Saya berani mengambil risiko dalam setiap pekerjaan					
No	Kebutuhan Aktualisasi Diri	1	2	3	4	5
4	Saya memiliki kemauan untuk bereksperimen dengan ide-ide baru dalam melaksanakan tugas					

4. KINERJA MANAJERIAL

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Perencanaan : Menentukan tujuan, sasaran, kebijakan, dan tindakan					
2	Investigasi : Mengumpulkan dan menyiapkan informasi, biasanya dalam bentuk laporan, catatan, dan rekening					

3	Koordinasi : Pertukaran informasi dengan orang dalam instansi tidak hanya dengan bawahan atau staf, tetapi juga pihak lain untuk menyesuaikan program-program					
4	Evaluasi : Mengevaluasi dan menilai proposal, laporan, dan kinerja (prestasi)					
5	Mengawasi (Supervisi) : Mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan bawahan atau staf					
6	Staffing (pengaturan staf) : Memelihara dan mempertahankan bawahan atau staf dalam unitnya atau beberapa unit					
7	Negosiasi : Pembelian, penjualan, kontrak untuk barang dan jasa					
8	Perwakilan : Menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan instansi kepada pihak luar instansi					

Final Results

Path Coefficients

	X1	X2	Y1	Y2
X1			-0,187	0,440
X2			0,592	0,059
Y1				
Y2			0,406	

Indirect Effects

Total Indirect Effects

	X1	X2	Y1	Y2
X1			0,178	
X2			0,024	
Y1				
Y2				

Outer Loadings

	X1	X2	Y1	Y2
X1.1	0,717			
X1.2	0,704			
X1.3	0,683			
X1.4	0,692			
X1.5	0,555			
X1.6	0,712			
X1.7	0,838			
X1.8	0,540			
Y1.1			0,709	
Y1.2			0,687	
Y1.3			0,742	
Y1.4			0,626	
Y1.5			0,806	
Y1.6			0,766	
Y1.7			0,757	
Y1.8			0,685	

Y2.1				0,776
Y2.2				0,810
Y2.3				0,691
Y2.3				0,783
X2.1		0,856		
X2.2		0,642		
X2.3		0,682		
X2.4		0,766		
X2.5		0,663		
X2.6		0,774		

Outer Weights

	X1	X2	Y1	Y2
X1.1	0,217			
X1.2	0,177			
X1.3	0,143			
X1.4	0,202			
X1.5	0,247			
X1.6	0,210			
X1.7	0,203			
X1.8	0,049			
Y1.1			0,130	
Y1.2			0,153	
Y1.3			0,144	
Y1.4			0,145	
Y1.5			0,218	
Y1.6			0,163	
Y1.7			0,253	
Y1.8			0,166	
Y2.1				0,361
Y2.2				0,379
Y2.3				0,313
Y2.3				0,252
X2.1		0,228		
X2.2		0,189		
X2.3		0,348		
X2.4		0,199		
X2.5		0,186		
X2.6		0,220		

Latent Variable

Latent Variable

	X1	X2	Y1	Y2
	1,421	0,411	0,319	0,630
	-1,235	-1,033	-0,497	1,279
	0,587	-0,732	0,220	0,148
	-2,102	-1,728	-1,491	-2,038
	-0,466	-0,211	0,138	-0,302
	-0,346	1,733	0,929	0,297
	-0,849	-0,858	0,815	-0,930
	-0,703	-0,548	1,222	1,279
	-0,391	-0,871	-0,174	0,175
	-1,579	-1,285	0,124	0,497
	0,931	1,733	0,891	-0,302
	1,181	0,594	1,268	0,175
	0,894	0,606	-0,278	-0,302
	0,066	0,443	1,380	0,803
	-1,344	-1,213	-2,427	-1,412
	-1,566	-0,374	-1,119	-1,883
	0,761	0,273	0,552	0,952
	0,761	0,448	0,594	0,952
	0,641	-1,030	-1,682	-0,302
	-0,655	-0,201	-1,043	-1,883
	2,290	0,954	0,497	1,279
	0,970	1,587	1,200	-0,174
	0,079	-0,045	0,180	1,279
	0,042	1,250	1,052	1,279
	0,366	-0,513	-1,837	0,952
	-0,011	0,132	0,044	0,020
	-0,550	-1,461	-0,947	-1,601
	-0,392	0,073	0,689	-0,563
	0,024	-0,227	-0,771	-0,480
	1,176	2,092	0,153	0,175

Latent Variable Correlations

	X1	X2	Y1	Y2
X1	1,000	0,666	0,401	0,479
X2	0,666	1,000	0,610	0,352
Y1	0,401	0,610	1,000	0,524
Y2	0,479	0,352	0,524	1,000

Residuals

Outer Model Residual Scores

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.3	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6
0,448	-0,241	-0,415	-0,061	-0,545	0,803	-0,186	0,438	-0,040	-1,066	-0,319	1,134	0,959	0,014	-0,075	-0,861	0,304	0,451	-0,191	-0,877	-0,828	0,806	1,278	-0,636	-0,141	-1,162
0,626	-1,104	-0,355	0,823	0,929	-0,709	-0,472	-0,840	0,538	-0,505	0,287	0,794	-0,254	-2,271	0,543	0,832	-0,201	-0,075	0,408	-0,106	-0,308	0,950	0,355	-0,408	-0,762	-0,046
0,183	-0,565	1,910	0,516	0,833	-1,155	-1,162	-0,920	0,030	0,060	0,984	0,345	-0,832	-0,880	0,997	-0,793	-0,643	0,841	-0,905	0,780	0,150	1,539	-0,804	0,239	-0,173	-0,278
0,385	0,417	0,237	-0,485	-1,333	0,759	0,254	0,533	-0,615	0,177	-0,205	-0,287	-0,388	0,431	0,298	0,380	-1,588	0,209	0,605	1,212	0,286	-0,170	-1,079	0,124	2,066	-0,300
0,075	0,176	-0,004	-0,664	-0,412	0,445	0,557	-0,351	0,088	0,117	-0,184	0,396	-0,766	0,153	0,062	0,396	-0,294	0,004	0,453	-0,148	0,419	0,422	-0,206	-0,160	-0,518	0,110
-1,736	-0,819	1,670	-1,700	1,351	2,061	-0,380	-1,320	-0,472	0,632	-0,771	-0,099	0,467	0,518	0,460	-1,278	0,562	0,720	-2,055	0,664	0,186	-0,042	-0,579	0,106	0,561	0,190
-0,513	-0,465	-0,619	-1,352	1,630	0,717	0,041	-0,144	0,536	0,710	0,542	-0,028	0,559	-0,366	-0,451	-1,201	1,514	-0,688	-0,160	-0,936	-0,457	0,838	0,236	-0,542	-0,878	0,611
1,970	2,164	-0,719	1,408	-2,110	-1,088	-0,918	-1,128	0,248	0,430	0,241	0,569	0,231	0,293	-1,756	0,787	-0,201	-0,075	0,408	-0,106	-0,723	-1,710	1,932	-0,780	1,284	-1,212
-0,841	-0,787	0,823	0,239	1,376	-0,459	-0,342	-0,392	1,237	1,389	0,047	-1,112	-0,514	-0,578	0,298	-0,523	0,657	-0,382	0,124	-0,521	0,268	0,063	0,244	0,345	-0,081	-0,963
-0,853	-0,862	-0,121	0,107	1,120	0,386	-0,184	0,250	0,098	0,127	-0,174	-0,446	0,181	1,134	-0,925	0,406	0,407	-0,642	-0,099	0,507	-0,092	-1,237	-0,427	1,540	-0,595	0,941
-0,063	0,104	-0,957	0,278	-0,273	0,302	0,225	0,703	0,483	-0,400	0,486	-0,075	-0,437	-0,424	0,489	-0,120	-0,294	0,004	0,453	-0,148	0,186	-0,042	-0,579	0,106	0,561	0,190
-0,243	-0,072	0,626	0,105	-0,412	0,123	0,015	0,568	-0,713	-0,659	-1,022	0,540	0,194	0,258	0,204	0,755	0,657	-0,382	0,124	-0,521	0,445	-0,094	-0,755	0,101	0,527	0,279
0,826	0,130	-0,055	0,303	-0,253	-0,523	-0,582	0,723	-0,546	-1,713	-1,104	0,657	0,505	0,472	0,377	0,682	-0,294	0,004	0,453	-0,148	-0,280	-0,102	-0,764	0,969	0,519	0,270
-0,306	-0,198	0,510	-0,078	-0,707	0,066	0,949	0,266	0,136	0,322	0,124	0,470	0,104	-0,799	0,119	-0,455	-1,151	0,311	0,737	0,267	-0,140	0,003	0,302	0,217	-0,162	-0,395
-0,158	-0,117	0,597	-0,056	-0,839	0,219	0,456	1,028	0,049	-0,237	-0,739	0,299	0,366	0,178	0,009	-0,112	0,568	-0,298	-0,874	0,722	1,276	1,065	-0,476	-0,270	-0,643	-0,698
0,001	0,950	-0,129	0,098	-0,716	0,377	-0,195	-0,661	0,050	-0,078	0,748	0,331	0,247	0,146	-0,981	0,125	-0,387	0,084	0,498	-0,190	-0,157	0,527	-0,095	-0,035	-0,410	0,236
0,059	0,224	-0,842	0,396	-0,178	0,423	-0,470	0,795	-0,205	0,891	-0,491	0,137	-1,099	-0,164	0,746	0,113	0,054	0,190	-0,413	0,151	0,719	0,112	-0,536	0,346	-0,050	-0,264
0,059	0,224	-0,842	0,396	-0,178	0,423	-0,470	0,795	-0,235	-0,196	-0,522	0,111	-0,198	-0,196	0,714	0,084	0,054	0,190	-0,413	0,151	0,570	0,000	-0,655	0,213	-0,165	0,393
0,145	0,308	0,118	-0,475	-0,112	-0,342	0,468	-0,045	-0,479	-0,749	1,166	-0,167	0,701	-0,393	-0,555	0,511	-0,294	0,004	0,453	-0,148	0,405	-0,618	-0,601	0,467	0,814	-0,048
0,210	0,309	0,126	1,375	-1,222	-0,271	-0,121	-0,249	-0,004	-0,130	-0,537	0,284	0,186	0,087	-0,042	0,073	-0,387	0,084	0,498	-0,190	-0,305	-0,367	-0,213	0,709	0,264	0,102
-0,174	0,058	0,746	0,292	-0,113	0,185	-0,076	-2,745	-2,952	0,928	0,779	-2,383	0,815	0,848	-0,210	1,284	-0,201	-0,075	0,408	-0,106	0,852	0,458	0,907	-1,930	-2,079	0,793
-0,954	0,076	-0,984	0,251	0,620	0,274	0,192	0,682	0,264	-1,670	0,257	0,583	-0,686	0,310	0,255	0,802	-0,393	1,102	-0,682	-0,248	0,311	0,052	-0,479	0,218	-0,131	0,303
0,548	0,704	0,502	-0,086	0,200	-0,793	-0,736	-0,645	0,058	0,088	-1,445	0,370	1,070	0,120	0,030	-0,766	-0,201	-0,075	0,408	-0,106	-0,438	-1,249	0,635	-0,287	0,951	-0,018
-0,289	-0,181	-1,228	-0,061	0,221	0,084	0,970	0,279	0,368	0,547	0,366	-0,176	-0,568	-0,548	0,367	-0,230	-0,201	-0,075	0,408	-0,106	-0,116	0,268	-0,248	0,476	0,093	-0,228
1,204	1,412	-0,572	-1,239	0,041	-0,998	-0,139	1,008	-0,369	0,415	0,052	-0,071	-0,109	-0,274	0,560	-0,516	0,054	0,190	-0,413	0,151	-0,038	-0,950	0,954	0,071	-0,318	-0,448
-0,251	-0,144	-0,314	-0,024	0,250	-0,729	1,014	0,308	0,154	-0,877	1,114	-0,397	0,245	0,225	0,133	-0,672	-0,544	-0,257	0,230	0,880	-0,590	0,202	0,514	-0,423	-0,745	0,637
-0,727	-0,675	0,054	1,303	0,549	-0,346	-0,209	-0,306	0,857	0,862	0,620	1,075	-0,827	0,984	-1,111	-1,126	0,714	1,056	-0,744	-1,691	0,058	-1,124	-0,307	-0,081	-0,479	1,869
0,885	-0,787	-0,054	-0,714	0,462	-0,458	0,496	-0,391	0,626	-0,261	0,636	-1,652	0,661	0,701	-1,352	1,152	-0,092	-2,186	1,680	1,337	-1,254	1,023	1,509	-1,255	0,083	-0,901
-0,276	0,742	-0,338	-0,048	0,231	-0,754	0,147	1,193	0,732	0,741	-0,739	-1,589	-0,968	-0,121	0,750	1,020	1,165	0,149	-1,518	-0,008	-0,282	0,433	-0,195	-0,148	0,282	0,123
-0,239	-0,979	0,630	-0,845	-0,409	0,978	0,857	0,571	0,077	0,106	-0,196	0,387	0,157	0,141	0,050	-0,747	0,657	-0,382	0,124	-0,521	-0,121	-1,055	0,131	0,709	0,323	-0,088

Outer Model Residual Correlation

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.3	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6
X1.1	1,000	0,595	-0,282	0,252	-0,577	-0,581	-0,261	0,005	-0,070	-0,199	0,001	0,130	0,194	-0,164	-0,216	0,343	-0,345	-0,254	0,502	0,136	-0,378	-0,133	0,507	-0,272	0,281	-0,496
X1.2	0,595	1,000	-0,353	0,171	-0,645	-0,348	-0,209	0,084	-0,183	-0,001	-0,109	0,041	0,025	0,114	-0,150	0,267	-0,250	0,163	0,078	0,019	-0,028	-0,368	0,244	-0,149	0,342	-0,242
X1.3	-0,282	-0,353	1,000	-0,175	0,166	0,093	-0,194	-0,443	-0,255	0,204	-0,107	-0,110	0,203	0,090	0,112	-0,252	-0,007	0,088	-0,230	0,218	0,216	0,137	-0,167	-0,009	0,009	-0,021
X1.4	0,252	0,171	-0,175	1,000	-0,336	-0,483	-0,376	-0,126	0,103	-0,085	0,059	0,235	-0,263	-0,071	-0,157	0,288	-0,210	0,251	0,143	-0,260	0,014	-0,144	0,015	0,035	-0,026	0,106
X1.5	-0,577	-0,645	0,166	-0,336	1,000	0,076	-0,102	-0,140	0,263	0,180	0,166	-0,230	-0,108	-0,156	0,203	-0,307	0,461	-0,055	-0,351	-0,085	-0,048	0,255	-0,132	0,080	-0,403	0,343
X1.6	-0,581	-0,348	0,093	-0,483	0,076	1,000	0,253	0,029	-0,215	0,057	-0,209	0,070	0,122	0,270	0,073	-0,252	0,174	0,094	-0,243	-0,035	0,286	0,088	-0,322	0,119	0,003	0,142
X1.7	-0,261	-0,209	-0,194	-0,376	-0,102	0,253	1,000	0,333	0,068	-0,098	0,240	-0,192	0,013	0,056	-0,035	0,012	-0,093	-0,281	0,283	0,125	0,009	0,093	-0,025	0,005	-0,104	0,041
X1.8	0,005	0,084	-0,443	-0,126	-0,140	0,029	0,333	1,000	0,374	-0,328	-0,335	0,265	-0,309	-0,060	0,344	-0,052	0,111	0,013	-0,142	0,025	0,068	-0,059	-0,357	0,515	0,281	-0,099
Y1.1	-0,070	-0,183	-0,255	0,103	0,263	-0,215	0,068	0,374	1,000	0,060	0,047	0,276	-0,383	-0,310	-0,093	-0,304	0,258	-0,098	-0,051	-0,161	-0,411	0,007	0,036	0,279	0,187	-0,168
Y1.2	-0,199	-0,001	0,204	-0,085	0,180	0,057	-0,098	-0,328	0,060	1,000	0,058	-0,409	-0,274	0,002	-0,058	-0,255	0,303	-0,048	-0,196	-0,090	0,165	-0,127	0,139	-0,155	-0,141	0,023
Y1.3	0,001	-0,109	-0,107	0,059	0,166	-0,209	0,240	-0,335	0,047	0,058	1,000	-0,212	-0,097	-0,163	-0,318	-0,008	-0,227	-0,042	0,256	0,021	-0,130	0,213	0,207	-0,288	-0,352	0,126
Y1.4	0,130	0,041	-0,110	0,235	-0,230	0,070	-0,192	0,265	0,276	-0,409	-0,212	1,000	-0,063	-0,217	0,024	-0,380	-0,098	0,474	-0,105	-0,380	-0,052	-0,183	-0,184	0,366	0,233	0,001
Y1.5	0,194	0,025	0,203	-0,263	-0,108	0,122	0,013	-0,309	-0,383	-0,274	-0,097	-0,063	1,000	0,253	-0,412	-0,044	0,041	-0,397	0,315	0,049	-0,310	-0,099	0,437	-0,304	-0,022	-0,131
Y1.6	-0,164	0,114	0,090	-0,071	-0,156	0,270	0,056	-0,060	-0,310	0,002	-0,163	-0,217	0,253	1,000	-0,485	0,094	0,122	-0,106	-0,050	0,045	0,024	-0,376	0,018	-0,042	0,046	0,330
Y1.7	-0,216	-0,150	0,112	-0,157	0,203	0,073	-0,035	0,344	-0,093	-0,058	-0,318	0,024	-0,412	-0,485	1,000	-0,154	-0,087	0,386	-0,400	0,155	0,394	0,346	-0,494	0,267	0,007	-0,044
Y1.8	0,343	0,267	-0,252	0,288	-0,307	-0,252	0,012	-0,052	-0,304	-0,255	-0,008	-0,380	-0,044	0,094	-0,154	1,000	-0,231	-0,306	0,366	0,242	0,082	0,070	0,048	-0,187	0,022	-0,080
Y2.1	-0,345	-0,250	-0,007	-0,210	0,461	0,174	-0,093	0,111	0,258	0,303	-0,227	-0,098	0,041	0,122	-0,087	-0,231	1,000	-0,184	-0,488	-0,487	0,005	-0,008	0,069	-0,028	-0,281	0,184
Y2.2	-0,254	0,163	0,088	0,251	-0,055	0,094	-0,281	0,013	-0,098	-0,048	-0,042	0,474	-0,397	-0,106	0,386	-0,306	-0,184	1,000	-0,587	-0,305	0,349	-0,111	-0,382	0,220	0,060	0,253
Y2.3	0,502	0,078	-0,230	0,143	-0,351	-0,243	0,283	-0,142	-0,051	-0,196	0,256	-0,105	0,315	-0,050	-0,400	0,366	-0,488	-0,587	1,000	0,099	-0,359	-0,059	0,350	-0,167	0,096	-0,216
Y2.3	0,136	0,019	0,218	-0,260	-0,085	-0,035	0,125	0,025	-0,161	-0,090	0,021	-0,380	0,049	0,045	0,155	0,242	-0,487	-0,305	0,099	1,000	0,015	0,255	-0,064	-0,032	0,184	-0,316
X2.1	-0,378	-0,028	0,216	0,014	-0,048	0,286	0,009	0,068	-0,411	0,165	-0,130	-0,052	-0,310	0,024	0,394	0,082	0,005	0,349	-0,359	0,015	1,000	0,090	-0,601	0,147	-0,185	0,207
X2.2	-0,133	-0,368	0,137	-0,144	0,255	0,088	0,093	-0,059	0,007	-0,127	0,213	-0,183	-0,099	-0,376	0,346	0,070	-0,008	-0,111	-0,059	0,255	0,090	1,000	-0,114	-0,345	-0,412	-0,182
X2.3	0,507	0,244	-0,167	0,015	-0,132	-0,322	-0,025	-0,357	0,036	0,139	0,207	-0,184	0,437	0,018	-0,494	0,048	0,069	-0,382	0,350	-0,064	-0,601	-0,114	1,000	-0,639	-0,192	-0,418
X2.4	-0,272	-0,149	-0,009	0,035	0,080	0,119	0,005	0,515	0,279	-0,155	-0,288	0,366	-0,304	-0,042	0,267	-0,187	-0,028	0,220	-0,167	-0,032	0,147	-0,345	-0,639	1,000	0,328	0,153
X2.5	0,281	0,342	0,009	-0,026	-0,403	0,003	-0,104	0,281	0,187	-0,141	-0,352	0,233	-0,022	0,046	0,007	0,022	-0,281	0,060	0,096	0,184	-0,185	-0,412	-0,192	0,328	1,000	-0,363
X2.6	-0,496	-0,242	-0,021	0,106	0,343	0,142	0,041	-0,099	-0,168	0,023	0,126	0,001	-0,131	0,330	-0,044	-0,080	0,184	0,253	-0,216	-0,316	0,207	-0,182	-0,418	0,153	-0,363	1,000

Inner Model Residual Scores

	X1	X2	Y1	Y2
			0,087	-0,019
			-0,637	1,883
			0,703	-0,067
			-0,036	-1,012
			0,298	-0,085
			-0,282	0,347
			1,542	-0,506
			0,895	1,621
			0,197	0,398
			0,386	1,267
			0,162	-0,813
			1,067	-0,380
			-0,347	-0,731
			0,805	0,748
			-1,389	-0,750
			-0,427	-1,173
			0,146	0,601
			0,085	0,591
			-0,831	-0,523
			-0,283	-1,583
			-0,158	0,216
			0,513	-0,694
			-0,297	1,248
			-0,198	1,187
			-1,852	0,821
			-0,044	0,017
			0,464	-1,273
			0,801	-0,395
			-0,437	-0,477
			-0,935	-0,466

Inner Model Residual Correlation

	X1	X2	Y1	Y2
X1				
X2				
Y1			1,000	0,000
Y2			0,000	1,000

R Square

	R Square	R Square Adjusted
Y1	0,498	0,440
Y2	0,231	0,174

f Square

	X1	X2	Y1	Y2
X1			0,034	0,140
X2			0,387	0,003
Y1				
Y2			0,252	

Construct Reliability and Validity

	Cronbach	rho_A	Composit	Average V
X1	0,838	0,840	0,875	0,470
X2	0,830	0,853	0,874	0,539
Y1	0,871	0,891	0,898	0,524
Y2	0,767	0,775	0,850	0,587

Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criterion

	X1	X2	Y1	Y2
X1	0,686			
X2	0,666	0,734		
Y1	0,401	0,610	0,724	
Y2	0,479	0,352	0,524	0,766

Cross Loadings

	X1	X2	Y1	Y2
X1.1	0,717	0,312	0,171	0,469
X1.2	0,704	0,398	0,164	0,363
X1.3	0,683	0,398	0,190	0,245
X1.4	0,692	0,313	0,284	0,333
X1.5	0,555	0,365	0,364	0,394
X1.6	0,712	0,755	0,437	0,228
X1.7	0,838	0,692	0,328	0,298
X1.8	0,540	0,388	0,046	0,099
Y1.1	-0,031	0,275	0,709	0,229
Y1.2	0,116	0,260	0,687	0,432
Y1.3	0,287	0,351	0,742	0,333
Y1.4	0,177	0,358	0,626	0,282
Y1.5	0,383	0,537	0,806	0,475
Y1.6	0,320	0,513	0,766	0,208
Y1.7	0,520	0,654	0,757	0,541
Y1.8	0,318	0,397	0,685	0,394
Y2.1	0,415	0,282	0,421	0,776
Y2.2	0,495	0,339	0,388	0,810
Y2.3	0,286	0,200	0,432	0,691
Y2.3	0,207	0,235	0,358	0,783
X2.1	0,646	0,856	0,401	0,272
X2.2	0,446	0,642	0,404	0,104
X2.3	0,513	0,682	0,550	0,525
X2.4	0,407	0,766	0,382	0,185
X2.5	0,313	0,663	0,387	0,118
X2.6	0,529	0,774	0,464	0,130

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	X1	X2	Y1	Y2
X1				
X2	0,785			
Y1	0,462	0,650		
Y2	0,533	0,393	0,606	

Collinearity Statistics (VIF)

Outer VIF Values

	VIF
X1.1	3,439
X1.2	3,246
X1.3	1,983
X1.4	1,796
X1.5	1,564
X1.6	2,400
X1.7	3,277
X1.8	1,840
Y1.1	2,290
Y1.2	2,165
Y1.3	2,035
Y1.4	2,156
Y1.5	2,598
Y1.6	2,627
Y1.7	1,898
Y1.8	1,892
Y2.1	1,520
Y2.2	1,713
Y2.3	1,537
Y2.3	1,911
X2.1	3,524
X2.2	1,672
X2.3	1,382
X2.4	3,291
X2.5	2,149
X2.6	2,579

Inner VIF Values

	X1	X2	Y1	Y2
X1			2,048	1,797
X2			1,802	1,797
Y1				
Y2			1,301	

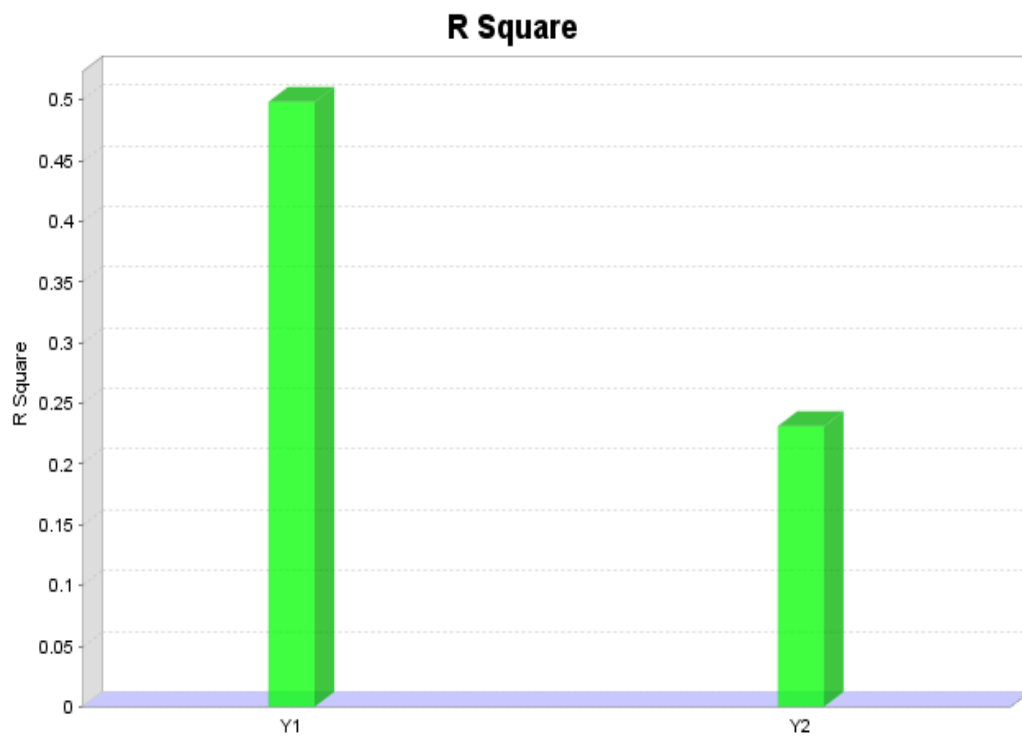
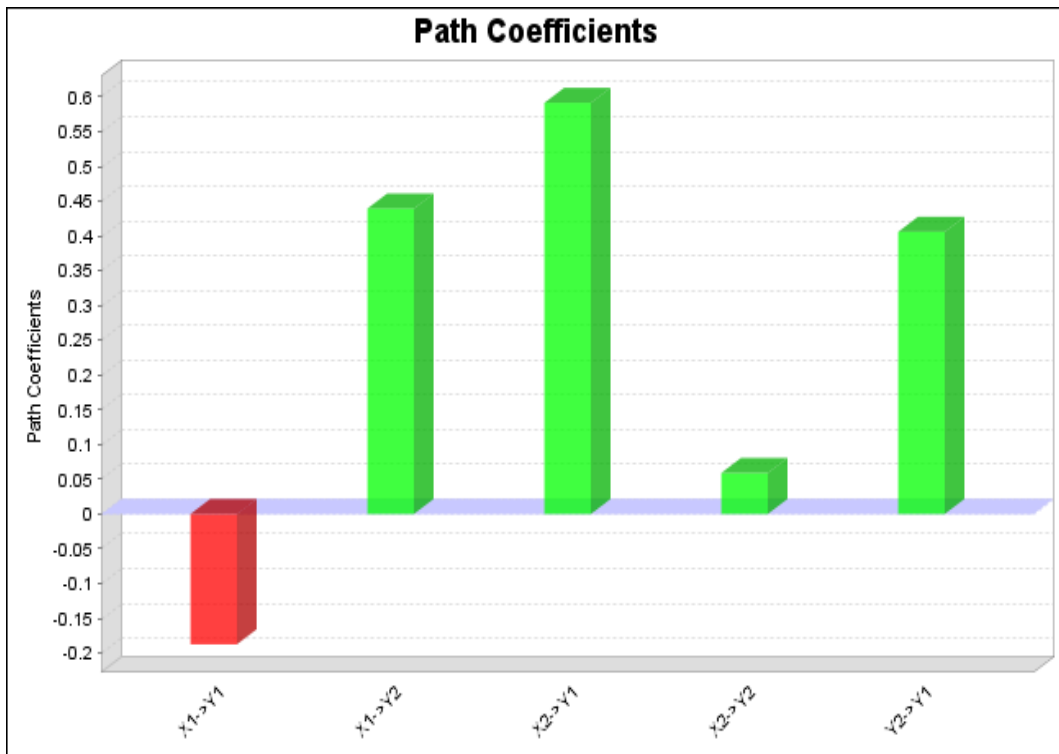
Model_Fit

Fit Summary

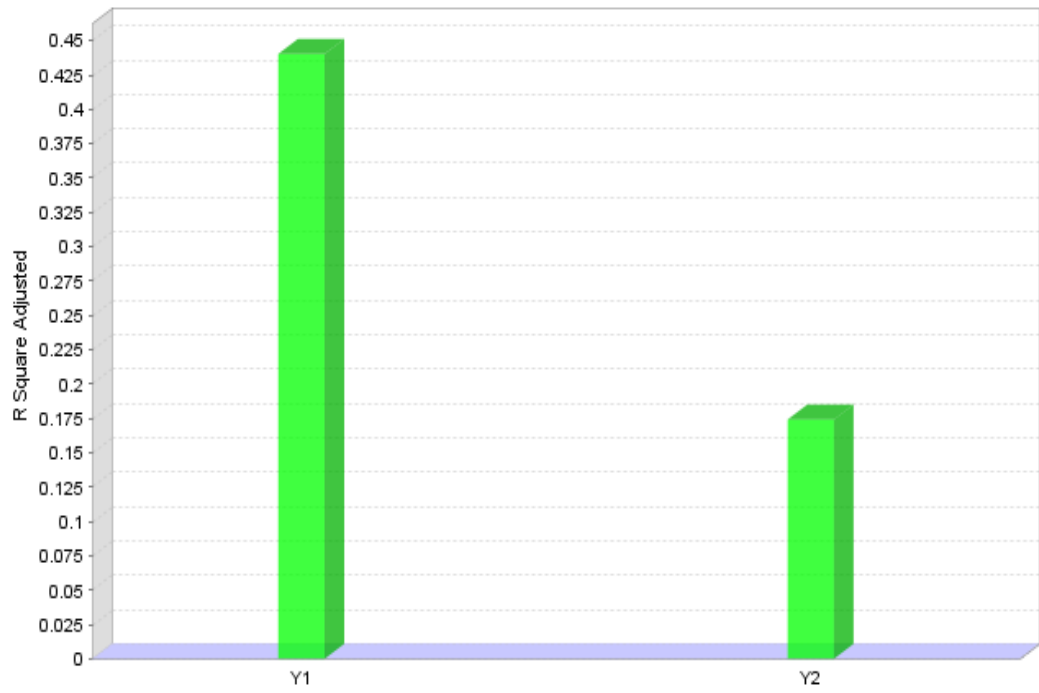
	Saturated	Estimated Model
SRMR	0,150	0,150
d_ULS	7,928	7,928
d_G1	8,340	8,340
d_G2	7,499	7,499
Chi-Squa	639,186	639,186
NFI	0,301	0,301

rms Theta

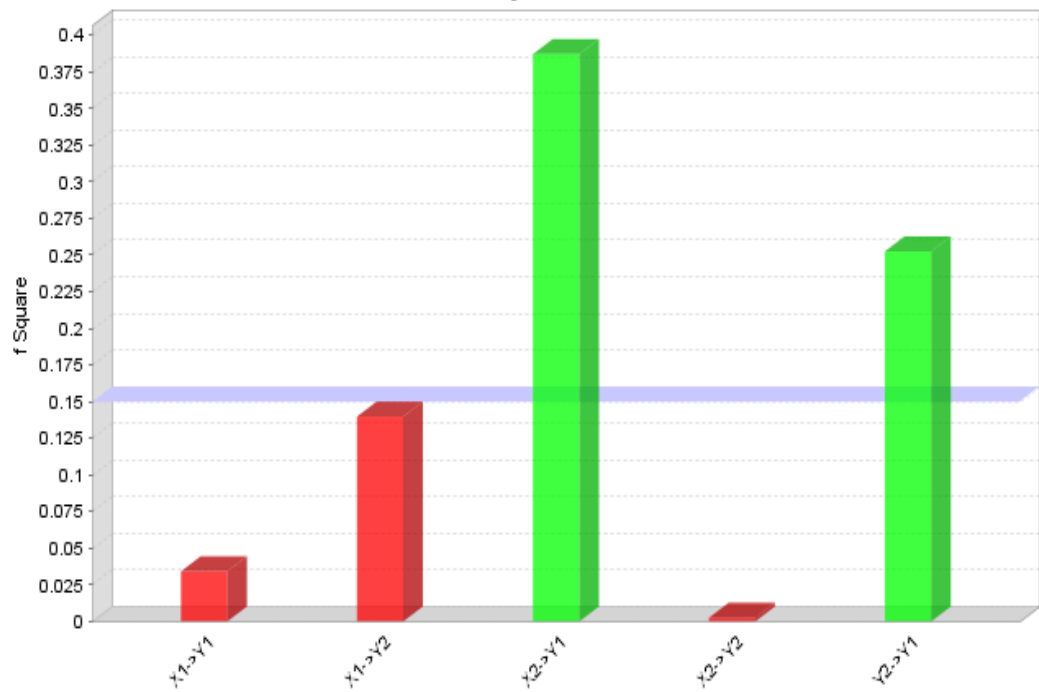
rms Theta	0,240



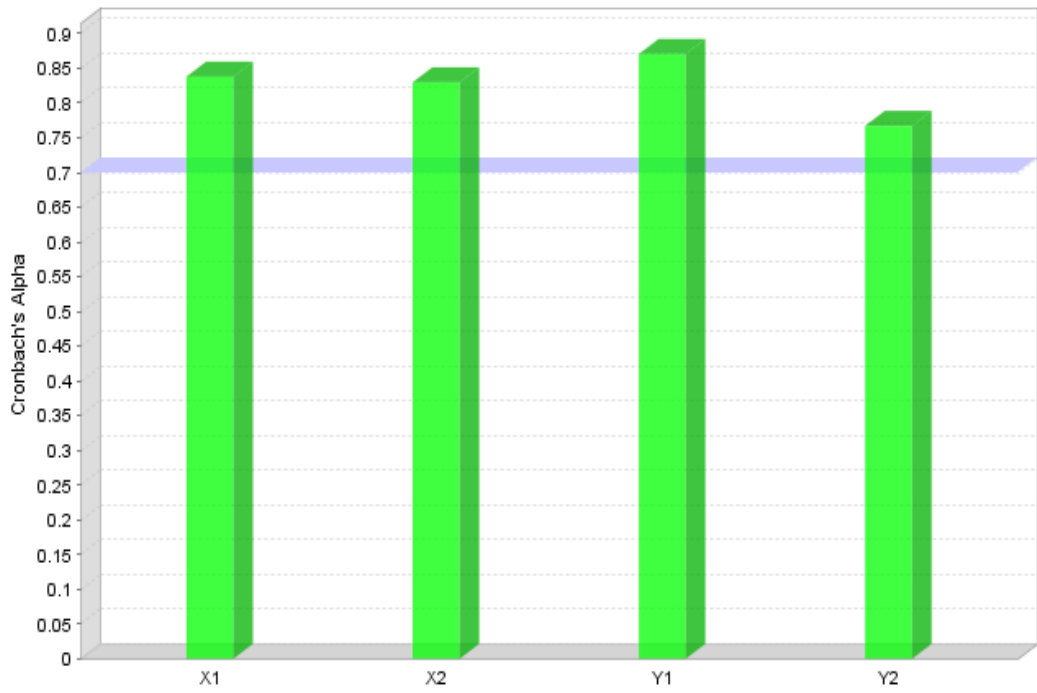
R Square Adjusted



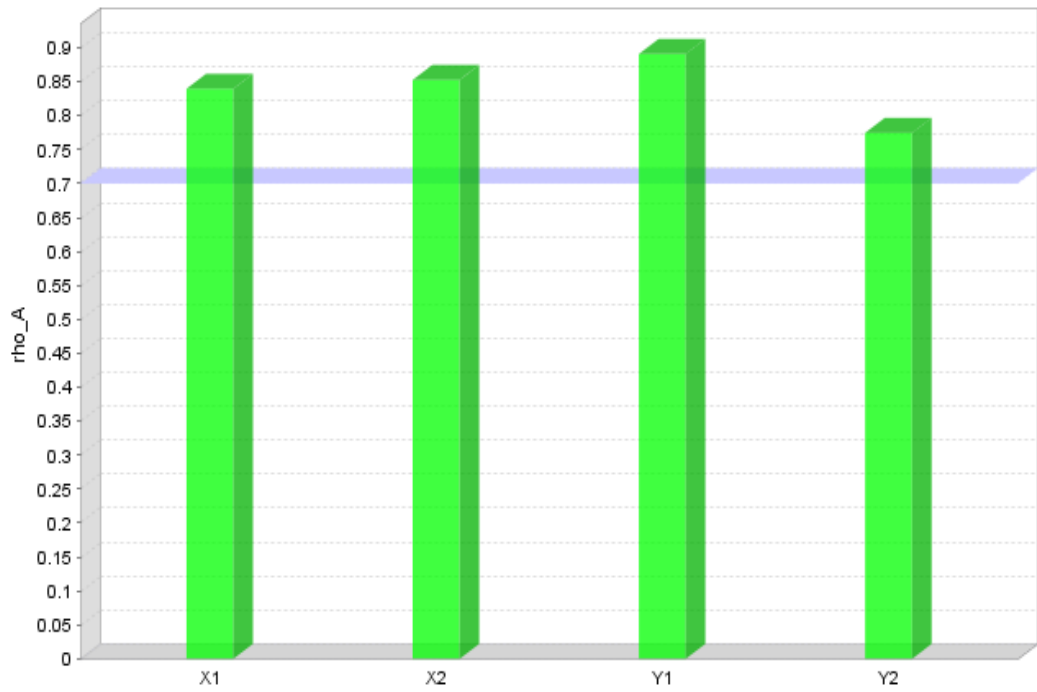
f Square



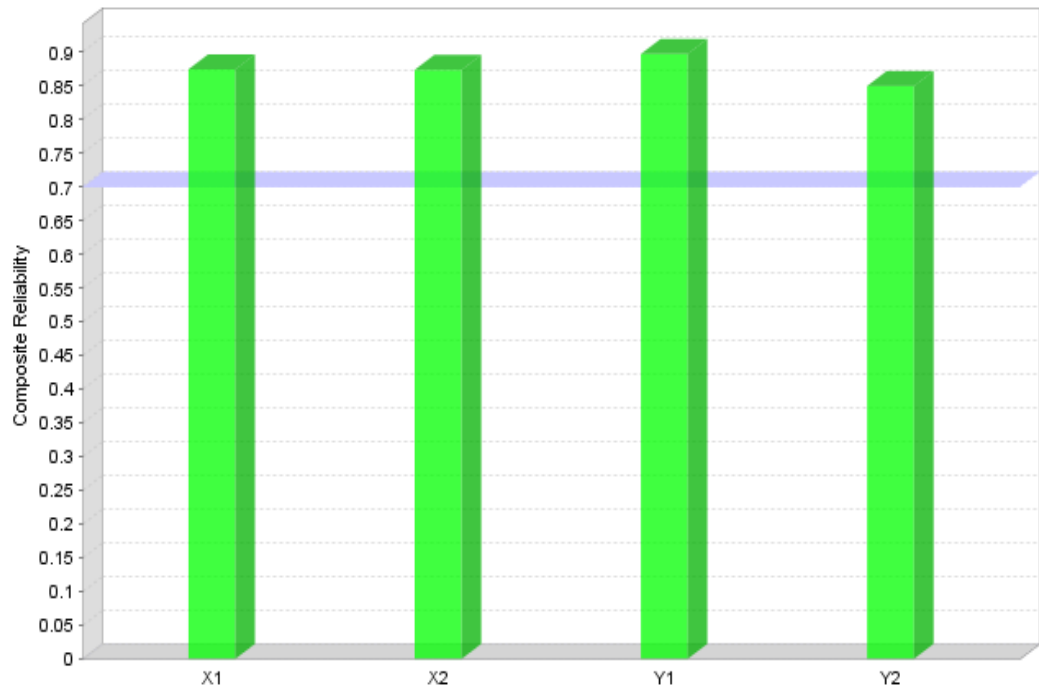
Cronbach's Alpha



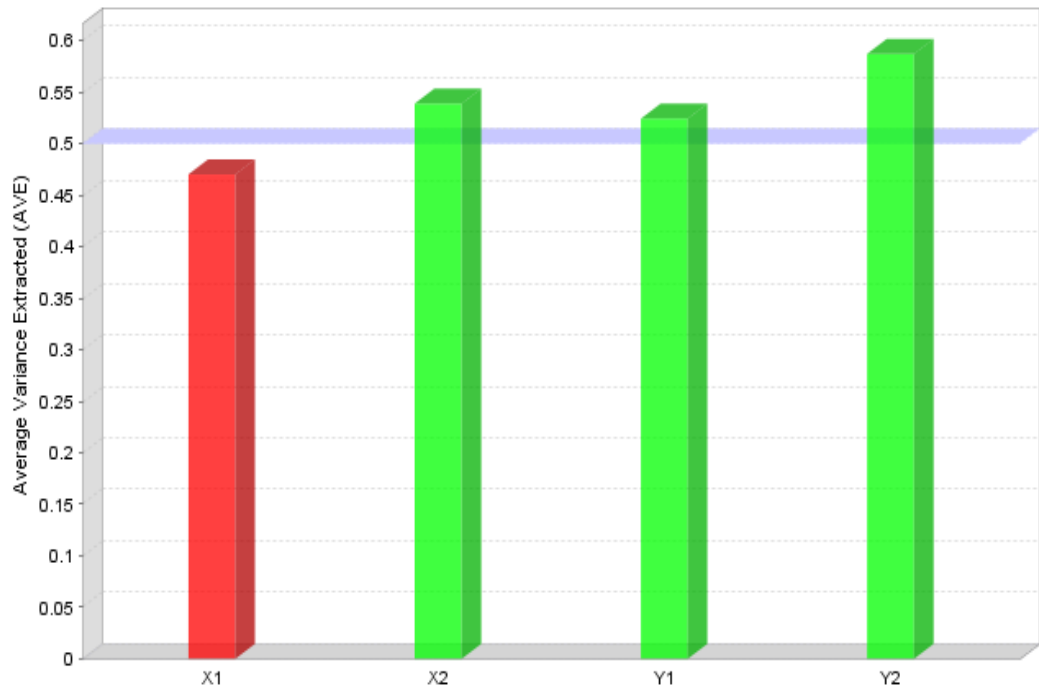
rho_A



Composite Reliability



Average Variance Extracted (AVE)



Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

