

# MANTAP.docx

*by* Turnitin Student

---

**Submission date:** 01-Aug-2025 04:18AM (UTC+0530)

**Submission ID:** 2723441393

**File name:** MANTAP.docx (147.76K)

**Word count:** 20018

**Character count:** 115034

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN  
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN  
GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING**

**(Studi Kasus SKPD Kabupaten Karanganyar)**



**SKRIPSI**

**Diajukan untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi  
Syarat-syarat Guna Mencapai Gelar Sarjana Akuntansi  
Prodi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Slamet Riyadi  
Surakarta**

**Oleh :**

**Eva Hidayati Safitri**

**NPM : 21210069**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS SLAMET RIYADI  
SURAKARTA  
2025**

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

<sup>96</sup> Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Eva Hidayati Safitri

NPM : 21210069

Program Studi : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

<sup>86</sup> Dengan ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul :

“PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN GAYA KEPEMOMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING (STUDI KASUS SKPD KABUPATEN KARANGANYAR”

<sup>27</sup> Merupakan hasil karya saya sendiri dan bukan plagiat skripsi orang lain. Bila di kemudian hari skripsi ini terbukti merupakan hasil plagiat, maka Rektor Universitas Slamet Riyadi berhak membatalkan gelar Sarjana Akuntansi yang telah saya terima. Semua isi dari skripsi ini menjadi tanggung jawab saya sebagai peneliti.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa tekanan dari pihak manapun.

Surakarta, 30 Juli 2025

Eva Hidayati Safitri

## ABSTRAK

### PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING (STUDI KASUS PADA SKPD KABUPATEN KARANGANYAR

Eva Hidayati Safitri

email : [evahidayatisafitri@gmail.com](mailto:evahidayatisafitri@gmail.com)

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Slamet Riyadi

Pemerintah Kabupaten Karanganyar adalah daerah otonom yang terdiri dari berbagai satuan kerja, meliputi kantor, badan, dan dinas. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial, serta untuk menganalisis peran gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan Kabupaten Karanganyar.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data primer sebagai sumber utama. Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai SKPD Kabupaten Karanganyar yang berjumlah 8.019 orang. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling*, dengan jumlah responden sebanyak 100 pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Sebaliknya, variabel Motivasi Kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD di Kabupaten Karanganyar. Lebih lanjut, Gaya Kepemimpinan ditemukan memoderasi pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial. Ini mengindikasikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, semakin efektif pula peningkatan partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja dalam mendorong peningkatan kinerja manajerial di SKPD Kabupaten Karanganyar.

Kata Kunci: Partisipasi penyusunan anggaran, motivasi kerja, kinerja manajerial, gaya kepemimpinan

## ABSTRACT

### **THE INFLUENCE OF BUDGET PARTICIPATION AND WORK MOTIVATION ON MANAGERIAL PERFORMANCE WITH LEADERSHIP STYLE AS A MODERATING VARIABLE (A CASE STUDY ON REGIONAL GOVERNMENT WORK UNITS OF KARANGANYAR REGENCY)**

Eva Hidayati Safitri

e-mail: [evahidayatisafitri@gmail.com](mailto:evahidayatisafitri@gmail.com)

<sup>63</sup> Faculty of Economics and Business, Universitas Slamet Riyadi

The Karanganyar Regency Government functions as an autonomous region comprising various work units, including offices, agencies, and departments. This study aims to examine the influence of budget participation and work motivation on managerial performance, and to analyze the moderating role of leadership style within this relationship in the Regional Government Work Units (SKPD) of Karanganyar Regency.

<sup>65</sup> This research employed a quantitative approach, utilizing primary data as its main source. The study population consisted of all 8,019 employees across the SKPD in Karanganyar Regency. A purposive sampling technique was used to select 100 employee respondents.

<sup>112</sup> The findings indicate that Budget Participation has a positive but not statistically significant effect on managerial performance. Conversely, the Work Motivation variable demonstrates a positive and statistically significant influence on the managerial performance of SKPD in Karanganyar Regency. Furthermore, Leadership Style was found to moderate the effects of both Budget Participation and Work Motivation on Managerial Performance. This suggests that an improved leadership style can enhance the effectiveness of budget participation and work motivation in boosting managerial performance within the SKPD of Karanganyar Regency.

<sup>133</sup> Keywords: Budget participation, Work motivation, Managerial performance, Leadership style.

**HALAMAN PENGESAHAN**

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN  
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN  
GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING**

**(Studi Kasus SKPD Kabupaten Karanganyar)**

Surakarta, 30 Juli 2025

Disetujui dan di terima baik oleh:

Pembimbing,

Dr. Djoko Kristianto, SE. M.Si

**HALAMAN PERSETUJUAN**  
**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN**  
**MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN**  
**GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING**

**(Studi Kasus SKPD Kabupaten Karanganyar)**

Telah disetujui dan diterima baik oleh tim penguji

Surakarta, 2025

Tim Penguji Skripsi

1. (.....)  
Ketua
2. (.....)  
Anggota
3. (.....)  
Abggota

Mengetahui :  
<sup>22</sup>  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Slamet Riyadi

**Dr. MD. Rahadhini, SE, M.Si**

<sup>80</sup>  
**MOTTO**

Memulai dengan penuh keyakinan, Menjalankan dengan penuh keikhlasan dan  
Menyelesaikan dengan penuh kebahagiaan.

<sup>68</sup>  
Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan (QS. Al-Insyirah: 6). Dan  
bersabarlah, <sup>39</sup> sesungguhnya Allah bersama orang-orang yang sabar (QS. Al-Anfal:  
46)

Karya ini kupersembahkan kepada :

- Diri sendiri
- Orang tua
- Kakak
- Sahabat ( DAN, APH )
- Penyemangat tak terduga

## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kepada ke hadirat Allah SWT, karena dengan berkat dan rahmat-Nya peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini. Adapun skripsi ini disusun dengan maksud untuk memenuhi persyaratan kurikulum dalam mencapai gelar Sarjana Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta.

Peneliti menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat hal yang kurang sempurna, sehubungan dengan adanya keterbatasan peneliti. Walaupun demikian peneliti telah berusaha semaksimal mungkin agar inti dari pembahasan dalam skripsi ini dapat bermanfaat bagi peneliti maupun para pembaca.

Pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya atas segala bantuan yang telah diberikan kepada peneliti baik secara langsung maupun tidak langsung dalam rangka penyelesaian skripsi ini, terutama kepada:

1. Prof. Dr. Sutoyo, M.Pd selaku Rektor Universitas Slamet Riyadi Surakarta.
2. Dr. MD, Rahadhini, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Slamet Riyadi Surakarta
3. Dr. Djoko Kristianto, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing, yang telah memberikan pengarahan, bimbingan, serta petunjuk kepada peneliti dalam penulisan skripsi.
4. SKPD Kab Karanganyar yang telah memberikan izin kepada peneliti dalam penyusunan skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Slamet Riyadi Surakarta yang telah memberikan petunjuk hingga selesainya skripsi ini.
6. Rekan-rekan semasa kuliah dan semua pihak yang telah memberikan bantuan yang berguna bagi penyusunan skripsi ini.

Akhirnya peneliti berharap semoga tulisan ini bisa bermanfaat bagi pembaca yang berkepentingan.

Surakarta, 30 Juli 2025

Eva Hidayati Safitri

## 27 DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI .....	ii
ABSTRAK .....	iii
ABSTRACT .....	140 iv
HALAMAN PENGESAHAN .....	v
HALAMAN PERSETUJUAN .....	vi
MOTTO .....	vii
17 KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	5
C. Tujuan Dan Kegunaan Penelitian .....	5
BAB II LANDASAN TEORI .....	8
A. Tinjauan Pustaka .....	8
20 B. Penelitian Terdahulu .....	8
C. Kerangka Pemikiran .....	40
D. Hipotesis .....	41
BAB III METODE PENELITIAN .....	45
A. Ruang Lingkup Penelitian .....	45
B. Jenis dan Sumber Data .....	45
C. Populasi dan Sampel .....	46
D. Definisi Operasional Variabel yang Digunakan .....	51

E. Teknik Analisis Data.....	54
<b>BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>61</b>
A. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	61
B. Gambaran Umum Responden.....	62
C. Uji Kualitas Instrumen.....	63
D. Uji Asumsi Klasik .....	74
E. Analisis Regresi Linear Berganda.....	77
F. Analisis Moderasi Regression Analysis (MRA).....	78
G. Uji t.....	81
H. Uji F .....	82
I. Koefisien Determinan ( $R^2$ ).....	83
J. Pembahasan.....	84
<b>BAB V KESIMPULAN, SARAN, DAN KETERBATASAN .....</b>	<b>88</b>
A. Kesimpulan .....	88
B. Keterbatasan.....	89
C. Saran.....	89

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

TABEL	Halaman
I PENELITIAN TERDAHULU .....	37
II DAFTAR POPULASI .....	47
III DAFTAR SAMPEL .....	49
IV KARAKTERISTIK RESPONDEN .....	63
V HASIL DISTRIBUSI KUESIONER .....	64
VI ANALISIS DESKRIPTIF VARIABEL X1 .....	64
VII ANALISIS DESKRIPTIF VARIABEL X2 .....	66
VIII ANALISIS DESKRIPTIF VARIABEL Y .....	67
IX ANALISIS DESKRIPTIF VARIABEL M .....	68
X UJI VALIDITAS X1 .....	70
XI UJI VALIDITAS X2 .....	71
XII UJI VALIDITAS VARIABEL Y .....	71
XIII UJI VALIDITAS VARIABEL M .....	72
XIV UJI RELIABILITAS VARIABEL X1 .....	73
XV UJI RELIABILITAS VARIABEL X2 .....	73
XVI UJI RELIABILITAS VARIABEL Y .....	73
XVII UJI RELIABILITAS VARIABEL M .....	74
XVIII UJI MULTIKOLINEARITAS .....	74
XIX UJI AUTOKORELASI .....	75
XX UJI HETEROSKEDASTISITAS .....	76
XXI UJI NORMALITAS .....	76
XXII ANALIS REGRESI LINEAR BERGANDA .....	77
XXIII UJI MRA X1 .....	79
XXIV UJI MRA X2 .....	80
XXV UJI t .....	81
XXVI UJI F .....	83
XXVII KOEFISIEN DETERMINASI .....	83

## DAFTAR GAMBAR

GAMBAR	Halaman
<u>1.</u> SKEMA KERANGKA PEMIKIRAN <sup>108</sup> .....	40

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

UU No. 32 Tahun 2004 tentang pemerintahan daerah, dimana pemerintah daerah diberikan wewenang untuk mengatur dan mengurus perkara di daerahnya masing-masing. Kinerja menjadi gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan tujuan, sasaran, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam strategi perencanaan suatu organisasi. Kinerja di definisikan sebagai hasil kerja yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Wibowo, 2016). Kinerja suatu organisasi dapat dilihat dari sejauh mana organisasi tersebut dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Kinerja organisasi yang dihasilkan erat kaitannya dengan kinerja manajerial. Peningkatan kinerja seorang manajer akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi, karena kinerja manajerial ini membantu perusahaan untuk mencapai kinerja organisasidengan segala arah dan tindakan yang diambil oleh manajer (Fitrianur et al., 2023)

Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) memiliki peran yang sangat penting dalam pengelolaan anggaran dan pelaksanaan program-program pemerintah. Kebijakan otonom diberikan sepenuhnya yang bertujuan untuk memungkinkan daerah pengurus mengatur rumah tangganya sendiri agar berdaya guna dan berhasil dalam penyelenggara pemerintahan dan

pembangunan serta dalam rangka pelayanan kepada masyarakat (Marchelino, 2013).

Dalam konteks ini, kinerja menjadi hal yang sangat penting, dimana kinerja diartikan sebagai gambaran keberhasilan pemerintah dalam mencapai dan merealisasikan program kerja untuk mewujudkan visi misi dan tujuan yang telah ditentukan. Namun, permasalahan yang muncul pada lingkungan pemerintah adalah kurang maksimalnya pemerintah dalam merealisasikan program kerjanya dan ketersediaan anggaran, sehingga akan menimbulkan selisih antara penganggaran dan realisasi penganggaran. Hal tersebut dapat mengakibatkan ketidakefektifan dan efisien pengelolaan kinerja instansi pemerintah. Seperti kasus Ibu Purwati selaku Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Karanganyar dan salah seorang anak buahnya sebagai tersangka kasus dugaan korupsi pengadaan alat kesehatan (alkes) Puskesmas dan Posyandu tahun anggaran 2023 senilai 13 miliar (Tribunnews.com, 2025).

Sebagian besar penelitian mengenai partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja cenderung dilakukan di sektor swasta atau di konteks yang lebih umum. Penelitian yang secara spesifik meneliti SKPD di Kabupaten Karanganyar masih terbatas. Hal ini menciptakan kebutuhan untuk memahami dinamika yang unik dalam konteks pemerintahan daerah.

Anggaran negara merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik. Penyusunan anggaran yang partisipatif menjadi salah satu aspek krusial yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial di SKPD.

Seperti penelitian yang dibuat oleh Hossain et al. (2018), partisipasi pegawai dalam proses pengambilan keputusan, termasuk penyusunan anggaran, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Namun, jika pegawai merasa diabaikan dalam proses tersebut, hal ini dapat menyebabkan penurunan motivasi dan kinerja.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak hanya melibatkan pengalokasian sumber daya, tetapi juga menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab di antara pegawai. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kinerja manajerial. Partisipasi dalam penyusunan anggaran dan motivasi kerja menjadi faktor kunci yang mempengaruhi kinerja manajerial.

Meskipun kedua faktor tersebut penting, dalam praktiknya, banyak SKPD yang masih menghadapi tantangan dalam menerapkan partisipasi yang efektif dalam penyusunan anggaran. Beberapa pegawai merasa kurang terlibat dalam proses tersebut, yang dapat mengakibatkan rendahnya motivasi kerja. Ketidakpuasan terhadap proses penyusunan anggaran dapat mengurangi komitmen pegawai dan berdampak negatif pada kinerja manajerial.

Selain itu, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para pemimpin di SKPD juga berpengaruh besar terhadap motivasi kerja dan partisipasi pegawai. Pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, mendorong partisipasi, dan memberikan motivasi kepada pegawai akan lebih berhasil dalam meningkatkan kinerja manajerial. Fenomena lain yang juga muncul adalah perbedaan gaya kepemimpinan di

berbagai SKPD, yang kurang mendukung keterbukaan, kolaborasi, dan pemberdayaan pegawai dapat menghambat partisipasi dalam penyusunan anggaran dan mengurangi motivasi kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Peter G. Northouse (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan proses di mana seorang pemimpin dapat memengaruhi pengikut dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari biasanya diharapkan dari mereka. Gaya kepemimpinan yang partisipatif dan transformasional dapat memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran, motivasi kerja, dan kinerja manajerial. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter atau kurang mendukung dapat menghambat partisipasi dan menurunkan motivasi kerja.

Meskipun ada penelitian yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja, peran spesifikasinya sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial masih kurang dieksplorasi. Penelitian ini dapat memberikan wawasan baru tentang bagaimana gaya kepemimpinan yang berbeda dapat mempengaruhi hasil tersebut

Penelitian ini dapat mengisi gap dalam literatur dengan mengeksplorasi interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan. Penelitian sebelumnya mungkin tidak mempertimbangkan bagaimana ketiga variabel ini saling berinteraksi dalam konteks SKPD. Faktor eksternal mungkin dapat mempengaruhi hubungan antara variabel-variabel tersebut, seperti kebijakan pemerintah daerah,

kondisi sosial ekonomi, dan budaya organisasi di SKPD. Hal ini dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang konteks lokal.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial, serta peran gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating di SKPD Karanganyar. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi pengambilan kebijakan dalam meningkatkan kinerja manajerial melalui optimalisasi partisipasi anggaran, motivasi kerja, dan kepemimpinan di SKPD Karanganyar.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti mengangkat judul “**Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Karanganyar)**”.

## **B. Rumusan Masalah**

1. Apakah partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada SKPD Kabupaten Karanganyar?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial di SKPD Kabupaten Karanganyar?
3. Bagaimana peran gaya kepemimpinan dalam memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial di SKPD Kabupaten Karanganyar?

## **C. Tujuan Dan Kegunaan Penelitian**

## 1. Tujuan Penelitian

- a. Menganalisis pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
- b. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja manajerial.
- c. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan memoderasi penyusunan anggaran.
- d. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan memoderasi motivasi kerja

## 2. Kegunaan Penelitian

### a. Bagi Objek Penelitian

Bagi pemerintah daerah hasil penelitian ini diharapkan bisa dijadikan masukan terkhusus untuk organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Karanganyar, agar memperhatikan aspek-aspek perilaku dalam pengimplementasian kinerja manajerial untuk meningkatkan sistem yang ada pada pemerintah daerah tersebut

### b. Bagi Penulis

Penelitian ini dapat bermanfaat sebagai sarana untuk mengaplikasikan ilmu yang diperoleh selama perkuliahan dan menambah pengalaman dalam bidang penelitian, khususnya di bidang akuntansi manajemen

c. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi, pengetahuan dan referensi sebagai pembandingan bagi peneliti mendatang dengan menggunakan judul yang sama maupun menambah variabel ataupun faktor lain yang diperlukan dalam model penelitian yang terkait tentang akuntansi manajemen

**LANDASAN TEORI**

**A. Tinjauan Pustaka**

**1. Teori Kontinjensi (Contingency Theory)**

a. Pengertian Teori Kontinjensi

Teori kontinjensi memiliki sebuah konsep bahwa, dalam sistem pengelolaan organisasi dapat berjalan efektif dan efisien apabila seorang pemimpin dapat menganalisa dan memecahkan masalah tertentu yang sedang terjadi. Fred Fiedler (1967) mengemukakan bahwa efektivitas kepemimpinan tergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan situasi yang dihadapi. Teori kontinjensi menjelaskan tentang pentingnya kesesuaian antara kemampuan manajer dengan pemahaman situasional perusahaan. Teori kontinjensi mengemukakan bahwa situasi dapat dikategorikan dengan tiga faktor: hubungan pimpinan bawahan, struktur kinerja, dan kekuatan posisi. Hubungan piminana bawahan merujuk kepada atmosfer kelompok dan kepercayaan diri, kesetiaan, dan interaksi mereka. Struktur kinerja lebih ditekankan kepada optimalisasi kinerja (Samekto, 2021).

Pendekatan kontinjensi merupakan cara berfikir yang kompratif (berdasarkan perbandingan) diantara teori-teori manajemen yang telah dikenal. Terobosan baru terhadap teori dan praktik manajemen dapat kita temukan pada pendekatan kontinjensi. Pendekatan kontinjensi secara formal, merupakan upaya menentukan baik itu kegiatan riset, praktik dan Teknik manajerial yang paling cocok dan tepat dalam

situasional tertentu pada perusahaan. Situasi yang berbeda menurut pendekatan kontinjensi akan mendapat reaksi manajerial yang berbeda pula (Dropublic, 2013).

Teori kontinjensi dalam akuntansi manajemen memperlihatkan suatu upaya untuk mengidentifikasi sesuai dengan sistem pengendalian dalam suatu kondisi yang paling tepat. Pada filosofi pola pikir teori kontinjensi menggambarkan bahwa setiap organisasi mempunyai caranya masing-masing dalam mengatasi masalah yang sedang terjadi, oleh karena itu pendekatan ini memiliki pandangan bahwa perlu sikap berbeda yang diambil pemimpin untuk menghadapi masalah yang berbeda pula dan setiap organisasi harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tersendiri.

Teori kontinjensi ini menyatakan bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk mengelola sebuah organisasi, pendekatan yang efektif tergantung pada situasi tertentu. Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating dapat dianggap sebagai faktor kontinjensi yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran, motivasi kerja, dan kinerja manajerial.

#### b. Jenis-Jenis Utama Teori Kontinjensi

##### 1) Teori Kontinjensi Organisasi :

###### a) Teori Desain Organisasi Kontinjensi

Teori ini membahas bagaimana faktor seperti lingkungan (stabilitas, kompleksitas), teknologi, ukuran organisasi, dan

strategi mempengaruhi pilihan struktur organisasi (misalnya, formalisasi, sentralisasi, spesialisasi).

b) Teori Sumber Daya-Ketergantungan (Resource Dependence Theory)

Teori ini menjelaskan bagaimana organisasi merespons ketergantungan pada sumber daya eksternal dan bagaimana hal ini memengaruhi struktur dan tindakan mereka. Pilihan strategi dan struktur organisasi dipengaruhi oleh kebutuhan untuk mengamankan sumber daya dan mengurangi ketidakpastian.

2) Teori Kontinjensi Kepemimpinan

a) Model Kontinjensi Fiedler

Teori ini menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan pemimpin dan favorabilitas situasi. Favorabilitas situasi ditentukan oleh tiga faktor: hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas, dan kekuasaan posisi pemimpin.

b) Teori Jalur-Tujuan (Path-Goal Theory)

Teori ini berfokus pada bagaimana seorang pemimpin dapat memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan mereka. Efektivitas gaya kepemimpinan (direktif, suportif, partisipatif, berorientasi pada prestasi) bergantung pada karakteristik bawahan dan lingkungan tugas.

c) Model Pengambilan Keputusan Vroom-Yetton-Jago

Teori ini menawarkan kerangka kerja normatif yang membantu pemimpin menentukan tingkat partisipasi bawahan yang tepat dalam pengambilan keputusan, berdasarkan sifat masalah dan tuntutan waktu.

3) Teori Kontinjensi Strategi

a) Perspektif Kesesuaian Strategi-Lingkungan

Teori ini menekankan pentingnya menyesuaikan strategi organisasi dengan karakteristik lingkungan eksternalnya. Strategi yang efektif akan selaras dengan peluang dan ancaman di lingkungan, serta kekuatan dan kelemahan internal organisasi.

b) Tipologi Strategi Porter (Generic Strategies)

Meskipun bukan murni teori kontinjensi, keberhasilan strategi biaya rendah, diferensiasi, atau fokus sangat bergantung pada kondisi pasar dan kemampuan organisasi.

4) Teori Kontinjensi Motivasi

a) Teori Harapan (Expectancy Theory)

Teori ini menyatakan bahwa motivasi individu bergantung pada harapan mereka tentang hasil dari tindakan mereka. Kekuatan motivasi dipengaruhi oleh harapan upaya-kinerja, kinerja-hasil, dan valensi (nilai hasil). Faktor situasional dapat memengaruhi persepsi dan harapan ini.

c. Faktor-Faktor Teori Kontinjensi

1) Faktor Lingkungan Eksternal

a) Stabilitas vs Dinamisme

Seberapa cepat dan tak terduga perubahan terjadi di lingkungan organisasi (misalnya, perubahan teknologi, preferensi konsumen, regulasi). Lingkungan yang stabil memungkinkan struktur dan praktik yang lebih rutin, sementara lingkungan dinamis memerlukan fleksibilitas dan adaptasi.

b) Kompleksitas vs Kesederhanaan

Jumlah dan keragaman elemen eksternal yang relevan bagi organisasi (misalnya, jumlah pesaing, pemasok, pelanggan, badan regulasi). Lingkungan yang kompleks memerlukan mekanisme koordinasi dan integrasi yang lebih canggih.

c) Kekayaan vs Kelangkaan Sumber Daya

Ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan organisasi (misalnya, bahan baku, tenaga kerja, modal). Kelangkaan sumber daya dapat memengaruhi strategi dan fokus organisasi.

d) Persaingan

Intensitas persaingan dalam industri. Tingkat persaingan yang tinggi dapat mendorong inovasi dan efisiensi.

## e) Ketidakpastian

Tingkat kesulitan dalam memprediksi perubahan dan kejadian di lingkungan eksternal. Ketidakpastian yang tinggi menuntut fleksibilitas dan kemampuan merespons dengan cepat.

## 2) Faktor Organisasi Internal

- a) Ukuran Organisasi: Jumlah karyawan, aset, atau cakupan operasional organisasi. Organisasi yang lebih besar cenderung memiliki struktur yang lebih formal dan kompleks.
- b) Teknologi: Proses dan peralatan yang digunakan organisasi untuk menghasilkan produk atau layanan. Teknologi rutin mungkin cocok dengan struktur yang lebih birokratis, sementara teknologi non-rutin memerlukan fleksibilitas dan desentralisasi.
- c) Strategi Organisasi: Rencana dan tujuan jangka panjang organisasi. Strategi yang berbeda (misalnya, inovasi, efisiensi biaya) memerlukan struktur dan praktik manajemen yang berbeda pula.
- d) Budaya Organisasi: Nilai-nilai, norma, dan asumsi dasar yang dianut bersama oleh anggota organisasi. Budaya dapat memengaruhi gaya kepemimpinan dan efektivitas praktik manajemen.

- e) Usia Organisasi: Tahap perkembangan organisasi. Organisasi baru mungkin lebih fleksibel dibandingkan organisasi yang sudah mapan.

### 3) Faktor Tugas

- a) Struktur Tugas: Sejauh mana tugas dapat didefinisikan, dianalisis, dan distandarisasi. Tugas yang sangat terstruktur mungkin cocok dengan gaya kepemimpinan direktif, sementara tugas yang tidak terstruktur memerlukan pendekatan yang lebih partisipatif.
- b) Kerumitan Tugas: Tingkat kesulitan dan kompleksitas tugas yang harus diselesaikan. Tugas yang rumit mungkin memerlukan tim dengan keahlian yang beragam dan koordinasi yang intensif.
- c) Interdependensi Tugas: Sejauh mana tugas-tugas yang berbeda saling bergantung satu sama lain. Interdependensi yang tinggi memerlukan mekanisme integrasi yang kuat.

### 4) Faktor Individu/Kelompok

- a) Karakteristik Bawahan: Kemampuan, pengalaman, motivasi, dan kebutuhan individu atau kelompok. Gaya kepemimpinan yang efektif akan mempertimbangkan karakteristik ini.
- b) Hubungan Pemimpin-Anggota: Tingkat kepercayaan, rasa hormat, dan kesukaan antara pemimpin dan anggota kelompok. Hubungan yang baik menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif.

- c) Kekuasaan Posisi Pemimpin: Tingkat otoritas formal yang dimiliki pemimpin untuk memberikan penghargaan, hukuman, atau arahan.

## <sup>126</sup> 2. Partisipasi Penyusunan Anggaran

### a. Pengertian Partisipasi Penyusunan Anggaran<sup>4</sup>

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan proses yang melibatkan individu secara langsung didalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka (Agnes, 2017 dalam Dewi, 2021:18). Sedangkan menurut Charles, et.al (2013) partisipasi penyusunan anggaran<sup>5</sup> adalah keterlibatan individu atau kelompok dalam proses perencanaan dan penganggaran, yang dapat meningkatkan komitmen dan akuntabilitas terhadap anggaran yang disusun. Sehingga akuntabilitas merupakan aspek penting dalam penganggaran.

Partisipasi<sup>8</sup> mengacu pada keterlibatan manajer tingkat menengah dan bawah dalam mengambil keputusan yang mengarah pada penentu tujuan operasional dan penetapan sasaran kerja. Pemberian kesempatan pada setiap pegawai yang terkait dalam pengambilan keputusan melalui negosiasi anggaran juga sangat penting, karena aparat pemerintah akan merasa produktif dan puas terhadap pekerjaannya dan dengan adanya kontribusi dari bawahan atau para staf dalam penyusunan anggaran akan menimbulkan perasaan berprestasi yang akan meningkatkan kinerjanya.

Kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan atau para staff pemegang peranan penting dalam pencapaian tujuan. Biasanya yang dikomunikasikan ke bawahan adalah yang membantu mengembangkan anggaran yang akan memenuhi suatu tujuan. Partisipasi anggaran adalah tahap partisipasi pengurus dalam menyusun anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggungjawaban. Partisipasi merupakan keikutsertaan dalam mempersiapkan tentang pengembangan yang mencakup penjelasan anggaran tahunan atau periode lainnya pada departemennya.

Adapun beberapa faktor lain yang juga merupakan penentu keberhasilan anggaran antara lain adalah :

- 1) Pemberian kesempatan untuk mengembangkan dan menerapkan pengetahuan dan kemampuannya.
- 2) Penyusunan anggaran dapat disesuaikan dengan kemampuan pimpinan yang bersangkutan.
- 3) Anggaran yang disusun tersebut mudah dipahami oleh pimpinan.
- 4) Pemimpin tersebut merasa bahwa anggaran yang disusun merupakan milik mereka sehingga mereka berusaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan.
- 5) Menerima anggaran yang telah disusun sebagai dasar pengukuran kinerja.

Partisipasi penyusunan anggaran adalah keterlibatan pihak-pihak secara langsung dalam proses pengambilan kebijakan penyusunan anggaran. Anggaran partisipatif memungkinkan manajer level bawah untuk terlibat dalam penyusunan anggaran. Anggaran partisipatif mengkomunikasikan rasa tanggung jawab kepada manajer level bawah terlibat dalam penyusunan anggaran. Karena manajer level bawah terlibat dalam penyusunan anggaran, maka tujuan anggaran akan nampak sebagai tujuan personal dari manajer yang bersangkutan, pada akhirnya hal ini akan menghasilkan goal congruence yang lebih besar.

Adanya partisipasi penyusunan anggaran, akan meningkatkan tanggung jawab serta kinerja dari level bawah dan menengah. Manajer dapat menyampaikan ide-ide kreatif yang dimilikinya kepada manajer atas yang mana ide tersebut bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dengan partisipasi yang tinggi dari individu atau kelompok yang terlibat dalam penyusunan anggaran akan lebih cenderung mematuhi anggaran dan melaporkan kinerja. Mereka merasa lebih berkomitmen untuk mematuhi anggaran yang telah disusun, karena terlibat dalam prosesnya. Sedangkan individu akan lebih cenderung untuk melaporkan kinerja mereka secara transparan, karena mereka memiliki tanggung jawab terhadap hasil yang dicapai.

#### b. Jenis-jenis Partisipasi Penyusunan Anggaran

Menurut Sayputri (2017) terdapat 3 kelompok atau jenis dari partisipasi penyusunan anggaran, yaitu :

- 1) Atasan ke bawahan (*top down approach*). Manajemen senior menetapkan anggaran bagi tingkat yang lebih rendah, sehingga pelaksana anggaran hanya melakukan apa saja yang telah disusun.
- 2) Bawahan ke atasan (*bottom up approach*). Anggaran sepenuhnya disusun oleh bawahan dan selanjutnya diserahkan ke atasan untuk mendapatkan pengesahan.
- 3) Perpaduan antara *top down* dan *bottom up*. Perpaduan antara *top down* dan *bottom up* ini menekankan pada perlunya kerja sama antara atasan dan bawahan untuk menetapkan anggaran yang terbaik agar tujuan organisasi tercapai.

#### c. Karakteristik Partisipasi Penyusunan Anggaran

Menurut Sumarno (2015:203), karakteristik partisipasi penyusunan anggaran meliputi :

- 1) Pengaruh yang besar dalam partisipasi pengukuran anggaran.
- 2) Pengaruh dalam revisi anggaran.
- 3) Pengaruh mengenai pendapat/usulan dalam penetapan anggaran.
- 4) Keyakinan dalam memutuskan suatu anggaran.
- 5) Pentingnya kontribusi usulan atau pemikiran dalam penyusunan anggaran.
- 6) Keikutsertaan dalam kegiatan penyusunan anggaran

d. <sup>13</sup> Keunggulan Partisipasi Penyusunan Anggaran

Menurut Garrison, Norren dan Brewer (2013:384) menyatakan bahwa keunggulan partisipasi penyusunan anggaran, sebagai berikut:

- 1) Setiap orang pada tingkatan organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen atas.
- 2) Estimasi anggaran yang dibuat oleh manajer lini depan sering kali lebih akurat dan andal dibandingkan dengan estimasi yang dibuat oleh manajer puncak yang kurang memiliki pengetahuan mendalam tentang pasar dan operasi sehari-hari.
- 3) Timbul motivasi yang lebih tinggi bila individu berpartisipasi dalam menentukan tujuan mereka sendiri, dibandingkan bila tujuan tersebut ditetapkan dari atas. Anggaran yang ditetapkan sendiri menciptakan adanya komitmen.
- 4) Seorang manajer yang tidak dapat memenuhi anggaran yang ditetapkan dari atas selalu dapat berkata bahwa anggaran tersebut tidak nyata dan tidak mungkin dicapai.

e. <sup>16</sup> Kelemahan / Masalah Partisipasi Penyusunan Anggaran

Menurut Kansan (2013:448) ada tiga kelemahan atau masalah partisipasi anggaran, sebagai berikut:

- 1) Menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah, standar anggaran yang terlalu tinggi dapat menyebabkan frustrasi bagi para manajer, sedangkan standar anggaran yang terlalu rendah mudah dicapai dapat menyebabkan kinerja para manajer menurun.

- 2) Membuat kelonggaran dalam anggaran (menutup anggaran), kelonggaran dalam anggaran terjadi ketika seorang manajer dengan sengaja merendahkan pendapatan dan melebihi biaya dalam mengajukan anggaran. Hal ini bertujuan untuk memudahkan para manajer dalam mencapai target anggaran.
- 3) Partisipasi semu (Pseudo Participation), Pseudo Participation adalah perilaku disfungsi dari manajer (atasan) yang tidak menggunakan partisipasi anggaran dalam praktiknya. Pseudo participation juga diartikan sebagai partisipasi semu atau palsu.

### 3. Motivasi Kerja

#### a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan yang dimiliki individu untuk melakukan pekerjaan dengan baik, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kebutuhan, harapan, dan lingkungan kerja (Robbins & Judge, 2019). Sedangkan menurut Putra & Satya (2019) motivasi merupakan bagian penting dalam kinerja karyawan di dalam sebuah organisasi atau perusahaan karena motivasi diharapkan mampu membangkitkan semangat dalam diri setiap karyawan sehingga dapat bekerja dengan semangat dan antusias.

Menurut Afandi (2018:23) yang berpendapat bahwa motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena adanya inspirasi, semangat dan dorongan untuk melakukan kegiatan dengan ikhlas, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari

kegiatan yang telah dilakukan mendapat hasil yang baik dan bermutu. Dari uraian di atas peneliti dapat menyimpulkan bahwa motivasi adalah tenaga yang timbul dari dalam diri seseorang yang bertindak sebagai penggerak untuk melakukan suatu kegiatan dengan penuh semangat dan tanpa paksaan guna tercapainya tujuan dari organisasi atau perusahaan.

Motivasi merupakan faktor penting dalam diri manusia yang berperan dalam menentukan keberhasilan usaha dan pekerjaan manusia. Landasan motivasi dari seorang pemimpin adalah pengetahuan dan sebagai bentuk perhatian terhadap perilaku manusia yang dipimpinya sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan.

Motivasi adalah bagaimana memberikan semangat kepada karyawan atau bawahan agar dapat bekerja seoptimal mungkin atau bekerja dengan sungguh—sungguh. Motivasi berkaitan dengan sikap dan perilaku yang dimiliki seseorang. Sikap yang ada dalam diri setiap individu berinteraksi dengan nilai, emosi, peran, struktur social dan peristiwa baru yang bersama-sama dapat dipengaruhi dan dimodifikasi oleh perilaku (Cahya et.al, 2021).

Motivasi kerja juga mempengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi, karyawan yang merasa termotivasi dan memiliki rasa kepemilikan terhadap pekerjaannya akan cenderung memberikan masukan berdasarkan informasi yang akurat dan analisis yang baik dalam pengambilan keputusan untuk keberhasilan organisasi.

Dengan motivasi yang tinggi, karyawan akan berkontribusi lebih dalam berkomitmen untuk mencapai target-target dengan efisiensi biaya, pengendalian anggaran, dan peningkatan profitabilitas pada kinerja keseluruhan organisasi. Sedangkan <sup>34</sup> tanpa motivasi, seorang karyawan tidak akan mampu melaksanakan tugasnya sesuai standar atau bahkan melebihi standar karena apa yang menjadi motivasi dan dorongannya tidak terpenuhi.

Motivasi juga merupakan salah satu upaya positif dalam mengarahkan karyawan agar lebih produktif. Sikap profesional dan mental positif karyawan terhadap situasi kerjalah <sup>100</sup> yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal. Bila seseorang termotivasi maka ia akan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuannya.

Jadi, pada dasarnya organisasi atau perusahaan harus bisa memberikan dukungan atau memotivasi karyawannya agar siap bekerja dengan penuh tenaga (Hartanto, 2019). Selain itu, manajemen dari suatu organisasi atau perusahaan harus dapat memahami permasalahan motivasi dan dapat mengatasinya. <sup>67</sup> Dengan motivasi kerja yang kuat maka karyawan akan lebih proaktif dalam melaksanakan pekerjaannya.

#### b. Faktor Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2017:149) <sup>116</sup> faktor yang mempengaruhi motivasi ada dua yaitu internal dan eksternal, dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Faktor internal, meliputi : pandangan pribadi, tentang dirinya sendiri, harga diri dan prestasi, harapan, kebutuhan dan kepuasan pribadi.
- 2) Faktor eksternal, meliputi: sifat dan jenis kegiatan, kelompok kerja, situasi lingkungan dan sistem penghargaan.

<sup>25</sup> Adapun menurut Afandi (2018:24) ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu:

1) Kebutuhan Hidup

Kebutuhan hidup yang mempengaruhi motivasi adalah <sup>88</sup> makan, minum, tempat tinggal dan lain-lain. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan tersebut akan merangsang seseorang untuk berperilaku dan bekerja secara produktif.

<sup>25</sup> 2) Kebutuhan masa depan

Kebutuhan akan masa depan yang cerah dan baik untuk menciptakan suasana tenang, harmonis dan optimis.

3) Kebutuhan harga diri

Kebutuhan harga diri serta pengakuan dan penghargaan terhadap prestasi karyawan dan masyarakat sekitarnya.

4) Kebutuhan pengakuan prestasi kerja

Kebutuhan akan pengakuan prestasi kerja yang dicapai dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi secara optimal.

c. Teori Motivasi Kerja

Teori motivasi pada penelitian ini menggunakan teori motivasi dari Abraham Maslow dalam Mangkunegara (2017:94) yang membagi kebutuhan manusia dalam lima tingkatan, seperti berikut:

1) Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan paling mendasar dalam hidup manusia. Kebutuhan ini harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum seseorang memenuhi kebutuhan di atasnya. Kebutuhan ini sering disebut kebutuhan tingkat pertama, yang meliputi: kebutuhan akan makan, minum tempat tinggal, seks dan lain-lain.

2) Kebutuhan rasa aman

Kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan dari bahaya baik dari segi fisik maupun emosional. Dalam menjalankan pekerjaan karyawan harus mempunyai rasa aman di dalam suatu organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja.

3) Kebutuhan sosial

Kebutuhan untuk dapat diterima di kelompok tertentu, bermasyarakat, berinteraksi serta ingin mencintai dan dicintai.

4) Kebutuhan penghargaan diri

Kebutuhan rasa hormat dan dihargai.

5) Kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan berupa dorongan untuk menjadi pribadi yang sesuai dengan cita-citanya, pencapaian potensi dan pemenuhan kebutuhan diri.

#### d. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Afandi (2018:23) menyebutkan beberapa indikator dari motivasi kerja, sebagai berikut:

##### 1) Balas jasa

Kompensasi yang diterima karyawan dari kerjanya di sebuah organisasi atau perusahaan yang berbentuk barang, jasa atau uang.

##### 2) Kondisi kerja

Lingkungan kerja yang nyaman dan juga mendukung dari suatu organisasi atau perusahaan di mana karyawan beraktivitas sesuai pekerjaan dan tanggung jawab yang sudah diberikan.

##### 3) Fasilitas kerja

Sarana dan prasarana yang terdapat dalam organisasi yang di tempati dan dinikmati oleh karyawan baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan.

##### 4) Prestasi kerja

Hasil yang dicapai seseorang yang berkaitan dengan pekerjaan yang mana tidaklah sama ukurannya pada setiap orang karena manusia yang satu dengan yang lain berbeda.

##### 5) Pengakuan dari atasan

Pernyataan yang diberikan dari atasan bahwa pekerja atau karyawan telah menerapkan motivasi.

##### 6) Pekerjaan itu sendiri

Pelaksanaan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang telah diberikan dan dipertanggung jawabkan kepadanya.

#### 4. Kinerja Manajerial

##### a. Pengertian Kinerja Manajerial

<sup>5</sup> Kinerja manajerial diartikan sebagai kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sya'kbaniah (2020) kinerja manajerial adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan keahlian, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Kinerja manajerial tidak hanya diukur dari hasil akhir yang dicapai, tetapi juga dari proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajer dalam mengelola sumber daya organisasi. Dalam konteks akuntansi manajemen, kinerja manajerial diukur melalui kemampuan manajer dalam merencanakan, mengendalikan, dan mengevaluasi kinerja organisasi.

<sup>10</sup> Adapun penjelasan dari kinerja manajerial didasarkan pada fungsi manajerial adalah seperti:

- 1) Perencanaan, dalam arti kemampuan untuk menentukan tujuan dan tindakan/pelaksanaan, seperti; penjadwalan kerja, penganggaran, rancangan prosedur dan pemrograman.
- 2) Investigasi, yaitu kemampuan individu untuk mengumpulkan dan menyampaikan informasi yang berbentuk catatan, laporan, dan rekening, untuk analisis pekerjaan.
- 3) Pengkoordinasian, yaitu kemampuan untuk melakukan tukar menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang

lain, untuk mengkaitkan, menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, dan hubungan dengan manajer lain.

- 4) Evakuasi, yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal atas kinerja yang diamati atau dilaporkan, seperti penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan pemeriksaan produk.
- 5) Pengawasan, yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, seperti membimbing, melatih, menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.
- 6) Pengaturan staff, kemampuan untuk mempertahankan Angkatan kerja dibagian anda, seperti merekrut, mewawancarai, memilih pegawai baru, menempatkan dan mutasi pegawai.
- 7) Negosiasi, yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, seperti menghubungi pemasok dan tawar menawar dengan wakil penjual atau dengan kelompok.
- 8) Perwakilan, yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, perkumpulan bisnis, melakukan pidato untuk acara kemasyarakatan dan mempromosikan tujuan umum perusahaan anda.

Dari definisi diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja manajerial adalah prestasi yang dicapai oleh perusahaan/organisasi melalui serangkaian proses atau kerangka kerja, yang melibatkan suatu

kelompok orang-orang sebagai suatu kesatuan bisnis untuk mencapai tujuan selama periode tertentu. Untuk mengetahui kinerja manajerial yang dicapai maka perlu dilakukan pengukuran kinerja.

<sup>20</sup> Untuk meningkatkan keefektifan organisasional salah satunya diukur melalui efektivitas dari kinerja manajerial, dimana efektivitas tersebut diukur dalam tiga dimensi kegiatan yaitu kemampuan manajer dalam membuat perencanaan, kemampuan dalam mencapai target manajer diluar perusahaan. Sedangkan secara umum faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial terbagi menjadi dua yaitu faktor keuangan dan non keuangan.

Manajer menggunakan informasi akuntansi untuk merencanakan kegiatan operasional dan keuangan sehingga manajer dapat menetapkan anggaran yang realistis serta membuat strategi agar tujuan organisasi dapat tercapai. Seusai penetapan rencana selesai, manajer mesti memantau kinerja karyawan, dengan cara melakukan analisis dan identifikasi anggaran agar tidak terjadi penyimpangan. Sehingga semua <sup>11</sup> berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dengan adanya informasi akuntansi yang tepat dan relevan, manajer dapat menilai efektivitas strategi melalui evaluasi hasil yang diterapkan dan membuat keputusan untuk perbaikan di masa depan.

<sup>9</sup> b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Manajerial

Menurut Kasmr (2016: 189-193) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial, dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Kemampuan dan Keahlian, merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.
- 2) Pengetahuan, adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik. Pengetahuan tentang pekerjaan sangat mempengaruhi kinerja.
- 3) Rancangan Kerja, merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Dengan demikian rancangan kerja akan mempengaruhi kinerja seseorang.
- 4) Kepribadian, kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda-beda. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.
- 5) Motivasi kerja, merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika seseorang memiliki dorongan yang

kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak organisasi atau perusahaan) maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik.

- 6) **Kepemimpinan**, merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya dengan baik dan sopan untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Sehingga hasil kerja yang diperintah atasan menghasilkan pekerjaan yang baik.
- 7) **Gaya Kepemimpinan**, merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya.
- 8) **Budaya Organisasi**, merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan atau norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.
- 9) **Kepuasan Kerja**, merupakan perasaan senang atau gembira, perasaan suka seseorang sebelum dan sesudah melakukan suatu pekerjaan. Jika seseorang merasa senang atau gembira dalam melakukan pekerjaannya tersebut, maka hasil kerjanya akan baik.
- 10) **Lingkungan Kerja**, merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan,

layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

- 11) Loyalitas, merupakan kesetiaan seseorang untuk tetap bekerja dan membela perusahaan atau organisasi dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaan atau organisasinya dalam kondisi kurang baik.
- 12) Komitmen, merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.
- 13) Disiplin Kerja, merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh.

## 5. Gaya Kepemimpinan

### a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah sikap atau tindakan seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi anggotanya dalam sebuah organisasi sesuai dengan karakter yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi. Northouse (2018) gaya kepemimpinan adalah pendekatan yang digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi dan memotivasi pengikutnya dalam mencapai tujuan bersama. Sedangkan menurut Hosam et al (2023) kepemimpinan merupakan suatu proses yang menghasilkan kegigihan, fokus dan intensitas individu dalam mencapai suatu tujuan.

Menurut pendapat Hasibuan dalam Hasnawati, Sapiri dan Ruslan (2018:18) "Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi". Dalam konteks akuntansi manajemen, gaya kepemimpinan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja tim, pengambilan keputusan, dan pencapaian tujuan organisasi.

Dari beberapa definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi karyawan, supaya karyawan dapat bekerja secara maksimal.

#### b. Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Hasnawati, Sapiri dan Ruslan (2021: 21-24) jenis gaya kepemimpinan dalam sebuah perusahaan terdapat Sembilan jenis. Penjelasan masing-masing jenis sebagai berikut:

##### 1) Kepemimpinan Otokratis

Pemimpin sangat dominan dalam setiap pengambilan keputusan dan setiap kebijakan, peraturan, prosedur diambil dari idenya sendiri. Kepemimpinan jenis ini memusatkan kekuasaan pada dirinya sendiri. Ia membatasi inisiatif dan daya pikir dari para anggotanya.

##### 2) Kepemimpinan Birokrasi

Gaya kepemimpinan ini biasa diterapkan dalam sebuah perusahaan dan akan efektif apabila setiap karyawan mengikuti

setiap alur prosedur dan melakukan tanggung jawab rutin setiap hari. Tetap saja dalam gaya kepemimpinan ini tidak ada ruang bagi para anggota untuk melakukan inovasi karena semuanya sudah diatur dalam sebuah tatanan prosedur yang harus dipatuhi oleh setiap lapisan.

### 3) Kepemimpinan Partisipatif

Dalam gaya kepemimpinan partisipatif, ide dapat mengalir dari bawah anggota karena posisi control atas pemecahan suatu masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Pemimpin memberikan ruang gerak bagi para bawahan untuk dapat berpartisipasi dalam pembuatan suatu keputusan serta adanya suasana persahabatan dan hubungan saling percaya antar pimpinan dan anggota.

### 4) Kepemimpinan Delegatif

Gaya kepemimpinan ini biasa disebut *Laissez-faire* di mana pemimpin memberikan kebebasan secara mutlak kepada para anggota untuk melakukan tujuan dan cara mereka masing-masing. Pemimpin cenderung membiarkan keputusan dibuat oleh siapa saja dalam kelompok sehingga terkadang membuat semangat kerja tim pada umumnya menjadi rendah.

### 5) Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinann jenis ini cenderung terdapat aksi transaksi antara pimpinan dan bawahan di mana pemimpin akan

memberikan *reward* ketika bawahan berhasil melaksanakan tugas yang telah diselesaikan sesuai kesepakatan.

6) Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi perubahan positif padap mereka (anggota) yang mengikuti. Para pemimpin jenis ini memperhatikan dan terlibat langsung dalam proses termasuk dalam hal membantu para anggota kelompok untuk berhasil menyelesaikan tugas mereka. Pemimpin cenderung memiliki semangat yang positif untuk para bawahannya sehingga semangatnya dapat mempengaruhi anggotanya untuk lebih energik.

7) Kepemimpinan Melayani (*Servant*)

Hubungan yang terjalin antara pemimpin yang melayani dengan anggota, berorientasi pada sifat melayani dengan standar moral spiritual. Pemimpin yang melayani lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi dari para anggota daripada kepentingan pribadinya.

8) Kepemimpinan Karismatik

Pemimpin yang karismatik memiliki pengaruh yang kuat atas pengikut yang disebabkan oleh karisma dan kepercayaan diri yang ditampilkannya. Para pengikut akan cenderung mengikuti pemimpin yang karismatik karena rasa kagumnya sehingga pengikut ada ikatan emosional, sehingga pengikut akan percaya dan berkontribusi dengan pemimpin karimatik. Karisma tersebut

<sup>18</sup> timbul dari setiap kemampuan yang mempesona yang ia miliki dalam meyakinkan setiap anggotanya untuk mengikuti setiap arahan yang ia inginkan.

#### 9) Kepemimpinan Situasional

Pemimpin yang menerapkan jenis kepemimpinan situasional lebih sering menyesuaikan setiap gaya kepemimpinan yang ada, gaya kepemimpinan situasional mencoba mengkombinasikan proses kepemimpinan dengan situasi dan kondisi yang ada

#### c. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut indicator Ivancevich dalam Hidayati (2022: 156-157) indikator yang mempengaruhi gaya kepemimpinan suatu perusahaan ada empat. Penjelasan masing-masing indikator sebagai berikut:

##### 1) <sup>19</sup> Pemimpin yang Direktif

Pemimpin cenderung memberitahu bawahan apa yang dia harapkan, menetapkan standar kinerja dan menontrol perilaku ketika standar kinerja tidak terpenuhi. Pemimpin secara bijaksana memberikan penghargaan dan sanksi disiplin. Bawahan diharapkan mengikuti aturan kebijakan yang dikeluarkan.

##### 2) Pemimpin yang Supportif

Pemimpin memperlakukan bawahan dengan seajar, mengayomi bawahan dan memberikan perhatian terkait kebutuhan dan kesejahteraan mereka.

### 3) <sup>12</sup> Pemimpin yang Partisipatif

Pemimpin selalu berkonsultasi dengan bawahan, dan menggunakan ide atau saran bawahan sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan dan berkonsultasi dengan bawahan tentang bagaimana cara menyelesaikan tugas.

### 4) Pemimpin yang Berorientasi Prestasi

<sup>12</sup> Pemimpin akan membuat target yang menantang, mengharapkan bawahan bekerja dalam level tertinggi dan terus menerus mencari peningkatan kinerja bawahan. Pemimpin percaya bahwa karyawan cukup bertanggung jawab untuk mencapai tujuan yang menantang.

<sup>42</sup> Pemimpin yang efektif tidak hanya mengarahkan tim, tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi dan inovasi. Kinerja tim yang baik sangat penting untuk mencapai efisiensi operasional dan efektivitas dalam pengelolaan sumber daya. Dengan melibatkan anggota tim dalam berpartisipasi saat proses pengambilan keputusan, dapat meningkatkan rasa memiliki dan komitmen terhadap tujuan organisasi, sehingga dapat meningkatkan kinerja tim.

<sup>55</sup> Pemimpin yang terbuka terhadap ide dan masukan anggota tim, cenderung menghasilkan keputusan yang lebih tepat dan baik, jika dibarengi dengan analisis data yang akurat. Gaya kepemimpinan yang kolaboratif akan membuat anggota tim merasa didengar dan dihargai, sehingga dapat memotivasi mereka untuk memberikan kontribusi yang berarti.

Gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh manajer ikut berkontribusi pada pembentukan budaya organisasi. Pemimpin yang menunjukkan sikap baik seperti keadilan, transparansi dan dukungan akan meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi perputaran karyawan (turnover), sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif pada organisasi secara keseluruhan.

## B. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating pernah dilakukan peneliti sebelumnya seperti yang tertera pada tabel berikut ini:

**TABEL I**  
**PENELITIAN TERDAHULU**

No	Penulis	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1.	M.Farhan Hadi dan Nina Nursida (2024)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial Pada SKPD Kecamatan Mandau Kabupaten Bengkalis	Variabel Bebas: 1) Partisipasi Penyusunan Anggaran 2) Komitmen Organisasi 3) Gaya Kepemimpinan  Variabel Terikat: Kinerja Manajerial	1) Variabel partisipasi penyusunan anggaran dapat memiliki pengaruh signifikan dan bernilai positif terhadap kinerja manajerial.  2) Variabel komitmen organisasi dapat memiliki pengaruh signifikan dan bernilai positif terhadap kinerja manajerial.  3) Variabel gaya kepemimpinan dapat memiliki pengaruh signifikan dan bernilai positif terhadap kinerja manajerial.

2.	Hasam Alden Riyadh, Fadhlilah Rahmanin gtyas Nugraheni ,dan Mohammd Ghanim Ahmed (2023)	Impact of budget participatio n and leadership style on managerial performanc e with organization al commitmen t as intervening variable	Variabel Bebas : 1) Partisipasi Anggaran 2) Gaya Kepemim pinan  Variabel Terikat : Kinerja Manajerial  Variabel Intervening : Komitmen Organisasi	1) Partisipasi anggaran mempunyai pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. 2) Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. 3) Komitmen organisasi berpengaruh positif namun signifikan terhadap kinerja manajerial 4) Komitmen organisasi tidak menjadi mediator signifikansi anggaran pengaruh partisipasi terhadap kinerja manajerial 5) Komitmen organisasi tidak memediasi signifikansi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat serta Kantor Pelayanan Pajak Kabupaten Wonogiri
----	---	--	---	--

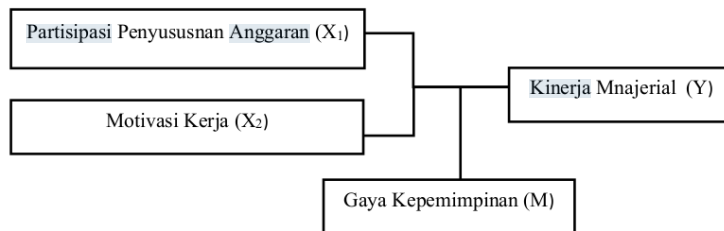
3	Fitriana r Ahmad Sihombing, Marliyah dan Wahyu Syarvin a (2023)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II Medan	Variabel Bebas:  1. Partisipasi Penyusunan Anggaran Gaya 2. Gaya Kepemimpinan 3. Motivasi Kerja  Variabel Terikat: Kinerja Manajerial	1) Secara parsial, variabel partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada balai wilayah sungai sumatera II Medan. 2) Secara parsial, variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada balai wilayah sungai sumatera II Medan. 3) Secara parsial, variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada balai wilayah sungai sumatera II Medan. 4) Secara simultan, variabel partisipasi penyusunan, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada balai wilayah sungai sumatera II Medan.
4.	Hanawati A. Resi, Sabra B. W. Thalib dan Iriany D. Soleiman (2021)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntansi Pertanggungja waban Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada SKPD Kabupaten Ende)	Variabel Bebas:  1. Partisipasi Anggaran 2. Akuntansi Pertanggung jawaban 3. Motivasi Kerja  Variabel Terikat: Kinerja Manajerial	1) Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial 2) Akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial 3) Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

5. Roza Umami (2020)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial	Variabel Bebas: 1. Partisipasi Penyusunan Anggaran 2. Gaya Kepemimpinan 3. Motivasi Variabel Terikat: Kinerja Manajerial	1) Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. 2) Variabel partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial 3) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial 4) Pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja manajerial.
----------------------	--	---	--

Sumber : Jurnal Penelitian Terdahulu

### C. Kerangka Pemikiran

Kerangka Pemikiran dalam penelitian ini



GAMBAR 1

#### SKEMA KERANGKA PEMIKIRAN

Dari karangan ini dapat dijabarkan secara singkat sebagai berikut :

1. Variabel bebas (X) dalam penelitian ini :
  - a. Partisipasi Penyusunan Anggaran
  - b. Motivasi Kerja

2. Variabel terikat (Y) dalam penelitian ini :
  - a. Kinerja Manajerial
3. Variabel Moderating (M) dalam penelitian ini :
  - a. Gaya Kepemimpinan

#### D. Hipotesis

Hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran (X1) terhadap kinerja manajerial, motivasi kerja (X2) terhadap kinerja manajerial, gaya kepemimpinan (M) menjadi moderasi antara partisipasi penyusunan anggaran (X1) dan motivasi kerja (X2) terhadap kinerja manajerial.

##### I. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Merujuk pada keterlibatan pegawai atau manajer dalam proses perencanaan dan penyusunan anggaran. Partisipasi ini dapat mencakup pengumpulan masukan, diskusi, dan kolaborasi dalam menentukan alokasi sumber daya. Dalam penyusunan anggaran diperlukan komunikasi antara atasan dan bawahan untuk saling memberikan informasi di samping dapat memberikan kesempatan memasukkan informasi lokal karena bawahan lebih mengetahui kondisi langsung pada bagiannya. Dengan melibatkan karyawan dalam penyusunan anggaran akan semakin mudah memperoleh informasi yang relevan. Sehingga akan memudahkan dalam pencapaian target dan diharapkan setiap individu mampu melakukan peningkatan kerja. Pernyataan ini

sejalan dengan hasil penelitian yang diperoleh dari Farhan et.al, (2024), Fitrihanur et.al, (2023), Hasnawati et.al, (2021). Menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial berpengaruh positif dan signifikan. Berdasarkan hasil-hasil penelitian sebelumnya, maka dapat dirumuskan sebagai berikut :

**H1 : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial**

## 2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial

Motivasi merupakan dorongan dalam individu untuk melakukan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi, yang merupakan hal penting untuk dimiliki oleh para pegawai, manajer, ataupun pimpinan perusahaan. Motivasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik akan muncul apabila pekerjaan yang dikerjakannya mempunyai nilai atau berarti bagi karyawan yang bersangkutan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Hasnawati et.al (2021) bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dan penelitian dari Fitrihanur et.al (2023) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

**H2 : Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial**

### 3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan memoderasi Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Partisipasi penyusunan anggaran dapat meningkatkan pemahaman karyawan, inovasi dan kreativitas dalam perencanaan alokasi sumber daya dengan melibatkan seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif, dapat meningkatkan dampak positif dari partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, Pemimpin mendukung partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan saat penyusunan anggaran dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan mendorong komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan, sehingga meningkatkan kinerja manajerial. Sesuai dengan penelitian Widhi Pranowo (2024) menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat.

**H3 : Gaya kepemimpinan memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD di Kabupaten Karanganyar**

### 4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan memoderasi Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial

Motivasi merupakan dorongan individu untuk melakukan pekerjaan yang dapat bersifat intrinsik (dari dalam diri) atau ekstrinsik (dari faktor luar). Salah satu motivasi ekstrinsik yang paling berdampak ini dapat berasal dari pemimpin organisasi. Gaya kepemimpinan yang partisipatif

dapat meningkatkan motivasi karyawan, dengan pemberian dukungan emosional dan pengakuan yang diberikan oleh pemimpin dapat meningkatkan motivasi para karyawan.

Gaya kepemimpinan transformasional, yang berfokus pada pengembangan individu dan penciptaan hubungan yang kuat, dapat meningkatkan motivasi kerja. Gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi kerja, yang berkontribusi pada kinerja manajerial. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter dapat melemahkan hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja manajerial.

Pemimpin yang tidak melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dapat menurunkan motivasi dan komitmen karyawan pada organisasi dan akan berdampak negatif pada kinerja. Sedangkan hasil penelitian dari Dewa et.al (2023) menyatakan bahwa interaksi antara motivasi dan gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang lemah dalam memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai

**H4 : Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan dalam memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja manajerial.**

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup penelitian ini adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Karanganyar yang diteliti berupa dinas dan badan yang berjumlah 21.

Alasan dipilihnya dinas dan badan dikarenakan lokasi tersebut merupakan komponen pelaksana kegiatan pemerintah kabupaten/kota yang bertugas untuk melaksanakan kewenangan otonomi dengan kebijakan-kebijakan dalam bentuk undang-undang maupun peraturan pemerintah yang salah satu fungsinya dapat melaksanakan pelayanan publik. Penilaian kinerja suatu dinas dan badan dapat dilihat dari tercapainya anggaran serta tercapainya target kinerja secara fisiknya.

##### **B. Jenis dan Sumber Data**

###### **1. Jenis Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Data Kuantitatif adalah data yang dinyatakan dalam bentuk angka dan dapat diolah dengan menggunakan analisis statistik. Data ini biasanya diperoleh melalui pengukuran dan dapat digunakan untuk menguji hipotesis (Sugiyono, 2016:25).

## 2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui kuesioner. Menurut Sugiyono (2016:62), data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya, yang dikumpulkan oleh peneliti untuk tujuan penelitian tertentu. Adapun yang menjadi sumber data primer dalam penelitian ini adalah Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Karanganyar.

## C. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi

Menurut Sugiyono (2016:61) populasi adalah keseluruhan objek penelitian yang memiliki karakteristik tertentu yang ingin diteliti. Populasi dapat berupa manusia, hewan, benda atau kejadian. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada objek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh objek tersebut. Populasi dalam penelitian ini adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Karanganyar yang berjumlah 31 SKPD. Adapun daftar populasi dengan rincian sebagai berikut :

**TABEL II**  
**DAFTAR POPULASI**

NO	NAMA SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH (SKPD)
1	Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM)
2	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (BAKESBANGPOL)
3	Badan Keuangan Daerah (BKD)
4	Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD)
5	Badan Perencanaan, Penelitian Dan Pengembangan (BAPERLITBANG)
6	Dinas Kearsipan dan Perpustakaan (DISAPURS)
7	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (DISDUKCAPIL)
8	Dinas Kesehatan (DINKES)
9	Dinas Koperasi, Usaha Kecil, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral
10	Dinas Komunikasi dan Informatika (DISKOMINFO)
11	Dinas Lingkungan Hidup (DLH)
12	Dinas Pariwisata , Pemuda dan Olahraga (DISPAPORA)
13	Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (DPUPR)
14	Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa
15	Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (DP3AP2KB)
16	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP)
17	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan (DISDIKBUD)
18	Dinas Perdagangan, Tenaga Kerja, Koperasi Dan Usaha Kecil Menengah (DISDAGNAKERKOPUKM)
19	Dinas Perhubungan (Dishub)
20	Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan
21	Dinas Sosial (Dinsos)
22	Inspektorat
23	PDAM Karanganyar
24	PD BKK Karanganyar
25	PD BPR Bank Daerah Karanganyar
26	PD BPR Bank Karanganyar

- 27 PD BPR BKK Tasikmadu
- 28 RSUD Kartini Karanganyar
- 29 Satuan Polisi Pamong Praja (SATPOL PP)
- 30 Sekretariat Daerah
- 31 Sekretariat DPRD

---

Sumber : <https://www.karanganyarkab.go.id/category/skpd/badan/>

## 2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil untuk dijadikan objek penelitian dan sampel harus dapat mewakili populasi agar hasil penelitian dapat digeneralisasi Sugiyono (2017:190). Sampel yang memenuhi kriteria dalam penelitian ini yaitu Dinas dan Badan yang berjumlah 23 SKPD Kabupaten Karanganyar yang terdiri dari 16 Dinas 5 Badan, Inspektorat dan Sekretariat DPRD.

**TABEL III**  
**DAFTAR SAMPEL**

NO	NAMA SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH (SKPD)
1	Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM)
2	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (BAKESBANGPOL)
3	Badan Keuangan Daerah (BKD)
4	Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD)
5	Badan Perencanaan, Penelitian Dan Pengembangan (BAPERLITBANG)
6	Dinas Kearsipan dan Perpustakaan (DISAPURS)
7	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (DISDUKCAPIL)
8	Dinas Kesehatan (DINKES)
9	Dinas Koperasi, Usaha Kecil, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral
10	Dinas Komunikasi dan Informatika (DISKOMINFO)
11	Dinas Lingkungan Hidup (DLH)
12	Dinas Pariwisata , Pemuda dan Olahraga (DISPAPORA)
13	Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (DPUPR)
14	Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa
15	Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (DP3AP2KB)
16	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP)
17	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan (DISDIKBUD)
18	Dinas Perdagangan, Tenaga Kerja, Koperasi Dan Usaha Kecil Menengah
19	Dinas Perhubungan (Dishub)
20	Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan
21	Dinas Sosial (Dinsos)
22	Inspektorat
23	Sekretariat DPRD

Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan *purposive sampling*. Kriteria responden dalam

penelitian ini adalah pekerja dalam SKPD yang memiliki jabatan diantaranya seperti kepala badan/dinas, sekretaris, bendahara, subag umum dan kepegawaian, subag kepegawaian, subag perencanaan dan pelaporan, dan yang bersinggungan langsung dengan keuangan/penganggaran.

Adapun jumlah pegawai badan dan dinas yang terdaftar pada sumber (<https://www.karanganyarkab.go.id/category/skpd/badan/>) sebanyak 8.019 orang. Pada penelitian ini peneliti mengambil sampel yang dilakukan dengan cara perhitungan statistik yaitu dengan menggunakan Rumus Slovin. Rumus tersebut digunakan untuk menentukan ukuran sampel dari populasi yang telah diketahui

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

n = Ukuran sampel/jumlah responden

N = Ukuran populasi

e = Persentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir

Berdasarkan hal tersebut dapat dihitung jumlah sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

$$n = \frac{8.019}{1+8.019(0,1)^2}$$

$$n = 99,9$$

Sampel dibulatkan sebanyak 100 responden.

#### **D. Definisi Operasional Variabel yang Digunakan**

##### **1. Variabel Dependen**

###### **a. Kinerja Manajerial**

<sup>45</sup> Menurut Simamora (2012:121) kinerja manajerial adalah hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang maupun kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Berikut indikator kinerja manajerial :

- 1) Pencapaian target kinerja
- 2) Efisiensi penggunaan sumber daya
- 3) Kualitas keputusan yang diambil
- 4) Tingkat kepuasan karyawan
- 5) Pengembangan dan pelatihan karyawan
- 6) Tingkat retensi karyawan

##### **2. Variabel Independen**

###### **a. Partisipasi Penyusunan Anggaran (X<sub>1</sub>)**

Menurut Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan (2007:250) partisipasi penyusunan adalah keterlibatan manajer dalam proses perencanaan anggaran, yang dapat meningkatkan akuntabilitas dan motivasi. Partisipasi ini dapat dilakukan dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan, seperti staf, manajer, pemegang saham, bahkan masyarakat, tergantung pada konteks organisasi tersebut.

Berikut indikator pada partisipasi penyusunan anggaran :

- 1) Frekuensi pertemuan untuk membahas anggaran dan partisipasi karyawan.
  - 2) Kualitas saran dan masukan yang diberikan oleh karyawan.
  - 3) Tingkat keterlibatan dalam pengambilan keputusan terkait anggaran.
  - 4) Transparansi proses penyusunan anggaran
  - 5) Adanya umpan balik mengenai masukan kepada karyawan dan diintegrasikan ke dalam anggaran
  - 6) Kepuasan karyawan terhadap proses partisipasi dalam penyusunan anggaran
- b. Motivasi Kerja (X<sub>2</sub>)

Menurut Stephen P. Robbins (2013:218-220) motivasi kerja adalah proses yang mempengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan usaha individu untuk mencapai tujuan kerja. Motivasi kerja mencakup faktor-faktor yang mendorong individu untuk berperilaku dengan cara tertentu dalam konteks pekerjaan, termasuk kebutuhan, harapan, dan tujuan pribadi.

Berikut indikator pada motivasi kerja:

- 1) Tingkat keterlibatan karyawan dalam tugas dan tanggung jawabnya.
- 2) Tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka.
- 3) Sikap inisiatif karyawan dalam menyelesaikan tugas.
- 4) Mengukur produktivitas karyawan dalam periode tertentu.
- 5) Tingkat loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi.
- 6) Adanya sistem penghargaan dan pengakuan atas kinerja karyawan

### 3. Variabel Moderating

#### a. Gaya Kepemimpinan

<sup>41</sup> Gaya kepemimpinan menurut Hasibuan (2017:171) adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

Berikut indikator dari gaya kepemimpinan :

- 1) Tingkat motivasi <sup>34</sup> kerja karyawan.
- 2) Tingkat kepuasan kerja karyawan.
- 3) Kualitas hubungan pemimpin dan bawahan.
- 4) Efektivitas gaya komunikasi pemimpin.
- 5) Menilai sejauh mana pemimpin melibatkan karyawan

## E. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Regresi Linear Berganda Dan Analisis Regresi Moderasi. Analisis Regresi Linear Berganda digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan secara linier antara dua atau lebih variabel independen dengan variabel dependen. Analisis Regresi Moderasi digunakan untuk mengetahui variabel moderating lebih memperkuat atau memperlemah variabel independen dan dependen.

### 1) Uji Instrumen Penelitian

#### a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya kuesioner. Sebuah instrumen atau kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada instrumen atau kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2018:51). Uji validitas menggunakan *pearson correlation product momen/ pearson correlation*. Kriteria pengambilan keputusan dikatakan valid apabila *p-value probabilitas value/signifikansi*  $< 0,05$ . Namun dikatakan tidak valid apabila *p-value* (probabilitas value/signifikansi)  $> 0,05$ .

#### b. Uji Reliabilitas

Mengukur konsistensi dari indikator suatu variabel. Alat untuk mengukur reliabilitas adalah kuesioner, yang dapat

memberikan hasil konsisten dari waktu ke waktu (Darmanto, 2020). Dengan kriteria pengambilan keputusan sebagaimana oleh Ghozali (2018:46), yaitu jika koefisien *Cronbach Alpha* > 0,60 maka pertanyaan dikatakan andal atau suatu konstruk maupun variabel dinyatakan reliabel. Sebaliknya jika nilai koefisien *Cronbach Alpha* < 0,60 maka pertanyaan dinyatakan tidak andal.

## 2) Uji Asumsi Klasik

### a. Uji Multikolinieritas

Menurut Ghozali (2018:107) uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara ada tidaknya hubungan yang linear antara variabel bebas (independen). Salah satu cara untuk melihat ada atau tidaknya multikolinieritas dapat dilihat dari *tolerance* dan nilai *variance inflation factor* (VIF). Dengan ketentuan apabila *tolerance* variabel independen < 0,10 dan nilai VIF > 10 maka dapat dikatakan terjadi multikolinieritas. Sebaliknya, apabila nilai *tolerance* variabel independen > 0,10 dan VIF < 10 dapat dikatakan tidak terjadi multikolinieritas.

### b. Uji Autokorelasi

Uji Autokorelasi yang dimaksud adalah untuk menguji apakah antara residual terdapat korelasi yang tinggi. Jika antar residual tidak terdapat korelasi maka dikatakan bahwa residual adalah acak atau random. Uji statistik yang digunakan untuk mendeteksi autokorelasi adalah dengan Runs Test. Apabila  $p$  value  $> 0,05$  maka tidak terjadi korelasi, sebaliknya jika  $p$  value  $< 0,05$  maka terjadi korelasi (Ghozali, 2011:119).

c. Uji Heteroskedastisitas

Tujuan dari pengujian ini untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lainnya tetap, maka disebut heteroskedastisitas. Model yang baik adalah model yang tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk menguji ada atau tidaknya heteroskedastisitas digunakan uji Glejser, yaitu meregresi nilai absolut residual terhadap variabel independen. Tidak terjadi heteroskedastisitas apabila nilai  $p$ -value  $> 0,05$ . Sebaliknya terjadi heteroskedastisitas apabila nilai  $p$ -value  $< 0,05$  (Ghozali, 2018).

d. Uji Normalitas

Uji Normalitas digunakan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak. Uji ini biasanya digunakan untuk mengukur data berskala ordinal,

interval maupun rasio. Jika analisis menggunakan metode parametrik, maka persyaratan normalitas harus terpenuhi yaitu data berasal dari distribusi yang normal. Jika data tidak berdistribusi normal, maka metode alternatif yang biasa digunakan adalah statistik non-parametrik. Dalam penelitian ini uji normalitas dilakukan terhadap nilai residual dengan menggunakan metode *kolmogorov Sminov Test*. Rasio dikatakan berdistribusi normal, jika p-value > 0,05 maka residu dinyatakan tidak berdistribusi normal (Ghozali, 2018:161).

### 3) Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda adalah metode statistik yang digunakan untuk menganalisis hubungan antara satu variabel dependen dan dua atau lebih variabel independen. Metode ini bertujuan untuk memprediksi nilai variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang ada.

Teknik analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini menggunakan rumus :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

Dimana :

$Y$  = Kinerja Manajerial

$\alpha$  = Konstanta

$\beta_1$  = Koefisien Regresi untuk Partisipasi Penyusunan Anggaran

$X_1$  = Partisipasi Penyusunan Anggaran

$\beta_2$  = Koefisien Regresi untuk Motivasi Kerja

$X_2$  = Motivasi Kerja

$\varepsilon$  = Standard Error

#### 4) Analisis Modersi Regression Analysis (MRA)

Uji interaksi atau sering disebut *Moderated Regression Analysis* (MRA) merupakan aplikasi khusus regresi berganda linear dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih independen) yang bertujuan untuk mengetahui apakah variabel moderating akan memperkuat atau memperlemah hubungan antara independen dan variabel dependen (Ghozali, 2016).

*Moderated Regression Analysis* (MRA) dalam penelitian yang dilakukan dengan membuat regresi interaksi, tetapi variabel moderator tidak berfungsi sebagai variabel independen (Ghozali, 2016). Cara menguji regresi dengan variabel moderasi yaitu MRA untuk regresi linear dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian 2 atau lebih variabel bebas). Semakin tinggi variabel independen dan variabel moderasi maka akan berpengaruh terhadap semakin tingginya variabel dependen.

Teknik analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini menggunakan rumus :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 M + \beta_4 (X_1 \times M) + \beta_5 (X_2 \times M) + \varepsilon$$

Keterangan :

- $Y$  = Kinerja Manajerial  
 $a$  = Konstanta  
 $\beta_1$  = Koefisien Regresi untuk Partisipasi Penyusunan Anggaran  
 $X_1$  = Partisipasi Penyusunan Anggaran  
 $\beta_2$  = Koefisien Regresi untuk Motivasi Kerja  
 $X_2$  = Motivasi Kerja  
 $\beta_3$  = Koefisien Regresi untuk Gaya Kepemimpinan  
 $X_3$  = Gaya Kepemimpinan  
 $\beta_4$  = Koefisien Regresi untuk Interaksi antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Gaya Kepemimpinan ( $X_1 \times M$ )  
 $\beta_5$  = Koefisien Regresi untuk Interaksi antara Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan ( $X_2 \times M$ )  
 $\varepsilon$  = Standard Error

## 5) Uji Hipotesis

### a. Uji statistik t

Uji statistik t digunakan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Apabila nilai signifikansi  $< 0,05$ , maka hipotesis diterima dan apabila signifikansi  $> 0,05$  maka hipotesis ditolak.

### b. Uji statistik F

Uji statistik F dilakukan dengan tujuan untuk menunjukkan semua variabel bebas dimasukkan dalam model yang memiliki pengaruh secara bersama terhadap variabel terikat (Ghozali,

2018:98). Kriteria pengujian menggunakan tingkat signifikansi 0,05. Jika nilai signifikansi  $< 0,05$  maka model penelitian layak digunakan dan jika nilai signifikansi  $> 0,05$  artinya model penelitian tidak layak digunakan.

c. **Koefisien Determinan ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi (*adjusted  $R^2$* ) mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen dengan nilai antara nol sampai satu ( $0 < R^2 < 1$ ). Nilai *adjusted  $R^2$*  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi dependen (Ghozali, 2018:97).

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **1. Sejarah Pemerintahan Karanganyar**

Objek penelitian ini dilakukan terhadap Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Karanganyar yang beralamat di kompleks Perkantoran Kabupaten Karanganyar, Jawa Tengah.

Sebelum kemerdekaan, wilayah Karanganyar merupakan bagian dari Kasunanan Surakarta Hadiningrat dan Kadipaten Mangkunegaran. Pada masa kolonial Belanda, wilayah ini berada di bawah kekuasaan dan pengaruh kedua kerajaan tersebut. Administrasi lokal mulai terbentuk meskipun dalam bentuk distrik dan onderdistrik, sistem pemerintahan masih terikat pada struktur feodal kraton dan kepentingan perkebunan Belanda.

Setelah Proklamasi Kemerdekaan Indonesia pada 17 Agustus 1945, Kabupaten Karanganyar resmi dibentuk pada tanggal 19 November 1946, yang diperingati sebagai Hari Jadi Kabupaten Karanganyar. Pembentukan ini menandai berakhirnya dominasi administratif kolonial dan kerajaan, digantikan oleh pemerintahan daerah yang mandiri di bawah Republik Indonesia, dengan seorang Bupati sebagai kepala daerah.

Sejak pembentukannya, pemerintahan Karanganyar terus berkembang, terutama setelah diberlakukannya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 dan UU No. 32 Tahun 2004, yang memberikan kewenangan lebih kepada pemerintah daerah. Fokus pemerintahan Karanganyar bergeser pada peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat,

mulai dari perizinan, administrasi kependudukan, hingga pelayanan kesehatan dan Pendidikan. Pembentukan berbagai Satuan Kerja Perangkat daerah (SKPD) yang lebih spesifik mencerminkan upaya ini.

## 2. Visi dan Misi Kabupaten Karanganyar

### a. Visi

Visi Kabupaten Karanganyar adalah Sesarengan Mbangun Karanganyar, mewujudkan karanganyar sebagai Bumi Intanpari yang berintegritas, berdaya saing, dan sejahtera.

### b. Misi

- 1) Pembangunan infrastruktur menyeluruh.
- 2) Pemberdayaan perekonomian rakyat.
- 3) Pendidikan gratis untuk SD/SMP.
- 4) Kesehatan gratis bagi masyarakat.

## B. Gambaran Umum Responden

Berdasarkan jumlah kuesioner yang kembali, maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 100 responden. Berikut karakteristik responden penelitian berdasarkan jenis kelamin, usia dan tingkat pendidikan.

**TABEL IV**  
**KARAKTERISTIK RESPONDEN**

Variabel	Kategori	Jumlah	Presentase
Jenis Kelamin	Laki – laki	42	42 %
	Perempuan	58	58 %
Usia	23 - 33	46	46 %
	34 - 44	34	34 %
	>45	20	20 %
Tingkat Pendidikan	SMA/SMK	5	5 %
	D1 – D4	25	25 %
	S1- S2	70	70 %

Berdasarkan kategori jenis kelamin dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini terdiri dari 42 responden (42%) berjenis kelamin laki-laki dan sebanyak 58 responden (58%) berjenis kelamin perempuan. Kategori usia 23-33 tahun berjumlah 46 responden (46%), responden yang berusia 34-44 tahun berjumlah 34 responden (34%) dan responden yang berusia >45 tahun berjumlah 20 responden (20%). Serta dari karakteristik responden berdasarkan tingkat Pendidikan terbagi menjadi 3 kategori yaitu SMA/SMK berjumlah 5 responden (5%), D1-D4 berjumlah 25 responden (25%) dan responden dengan tingkat Pendidikan S1-S2 berjumlah 70 responden (70%).

### C. Uji Kualitas Instrumen

#### 1. Analisis Deskriptif

Penelitian ini menguji partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja terhadap kinerja dengan gaya kepemimpinan sebagai pemoderating. Kuesioner ini dibagikan kepada para responden yaitu Satuan

Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Karanganyar. Jumlah responden sebanyak 120 dari 23 OPD dengan rincian sebagai berikut :

**TABEL V**  
**HASIL DISTRIBUSI KUESIONER**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>
Kuesioner disebar	120
Kuesioner kembali	100
Kuesioner tidak kembali	18
Kuesioner rusak	2

Berdasarkan hasil diatas dapat disimpulkan bahwa jumlah kuesioner yang dapat diolah dengan menggunakan aplikasi SPSS yaitu berjumlah 100 responden.

**TABEL VI**  
**ANALISIS DESKRIPTIF VARIABEL**  
**PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN (X1)**

<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Rata-rata</b>
1	Saya sering diundang dan hadir dalam pertemuan untuk membahas penyusunan anggaran SKPD	3,43
2	Masukan dan saran yang saya berikan terkait anggaran dianggap berkualitas dan relevan	3,39
3	Saya merasa memiliki keterlibatan yang signifikan dalam pengambilan keputusan terkait alokasi anggaran	3,33
4	Proses penyusunan anggaran di SKPD ini dilakukan secara transparan	3,70
5	Saya menerima umpan balik mengenai masukan anggaran yang saya berikan dan mengetahui apakah masukan tersebut diintegrasikan	3,52
6	Saya merasa puas dengan proses partisipasi saya dalam penyusunan anggaran	3,80

---

RATA-RATA	3,52
-----------	------

---

Sumber : Data primer diolah

Hasil analisis deskriptif variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran ( $X_1$ ) diperoleh rata-rata sebesar 3,52. Rata-rata ini menunjukkan bahwa responden bersikap netral terhadap pentingnya Partisipasi Penyusunan Anggaran di SKPD Karanganyar dengan indikator variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran ( $X_1$ ) yaitu : Frekuensi pertemuan untuk membahas anggaran dan partisipasi karyawan, Kualitas saran dan masukan, Tingkat keterlibatan dalam pengambilan keputusan terkait anggaran, Transparansi proses penyusunan anggaran, Adanya umpan balik mengenai masukan kepada karyawan dan diintegrasikan ke dalam anggaran, dan Umpan balik mengenai masukan anggaran.

Nilai rata-rata tertinggi 3,80 pada indikator Kepuasan karyawan terhadap proses partisipasi dalam penyusunan anggaran yaitu pada item kuesioner “Saya merasa puas dengan proses partisipasi saya dalam penyusunan anggaran”. Nilai rata-rata terendah 3,33 pada indikator Tingkat keterlibatan dalam pengambilan keputusan terkait anggaran yaitu pada item kuesioner “Saya merasa memiliki keterlibatan yang signifikan dalam pengambilan keputusan terkait alokasi anggaran”.

Agar variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran meningkatkan Kinerja Manajerial di SKPD Karanganyar, maka SKPD Karanganyar sebaiknya pegawai bagian keuangan lebih ditingkatkan keterlibatannya yang signifikan dalam pengambilan keputusan terkait alokasi anggaran.

**TABEL VII**  
**ANALISIS DESKRIPTIF VARIABEL MOTIVASI KERJA (X<sub>2</sub>)**

No	Pernyataan	Rata-rata
1	Saya merasa sangat terlibat dan berdedikasi terhadap tugas dan tanggung jawab pekerjaan saya	4,17
2	Secara keseluruhan , saya merasa puas dengan pekerjaan yang saya lakukan di SKPD	4,07
3	Saya sering mengambil inisiatif untuk menyelesaikan tugas dan mengatasi masalah diluar deskripsi pekerjaan sasya	3,91
4	Saya merasa produktivitas kerja saya selalu optimal dalam periode waktu tertentu	3,91
5	Saya memiliki tingkat loyalitas dan komitmen yang tinggi terhadap SKPD ini	4,03
6	SKPD memiliki sistem penghargaan dan pengakuan yang jelas dan adil untuk kinerja karyawan	4,00
<b>RATA-RATA</b>		<b>4,01</b>

*Sumber : Data primer diolah*

Hasil analisis deskriptif variabel Motivasi Kerja (X<sub>2</sub>) diperoleh rata-rata sebesar 4,01. Rata-rata ini menunjukkan bahwa responden setuju mengenai Motivasi Kerja di SKPD Karanganyar, dengan indikator variabel Motivasi Kerja (X<sub>2</sub>) yaitu : Tingkat keterlibatan karyawan dalam tugas dan tanggung jawabnya, Tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka, Sikap inisiatif karyawan dalam menyelesaikan tugas, Mengukur produktivitas karyawan dalam periode tertentu, Tingkat loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi, dan Adanya sistem penghargaan dan pengakuan atas kinerja karyawan.

Nilai rata-rata tertinggi 4,17 pada indikator Tingkat keterlibatan karyawan dalam tugas dan tanggung jawabnya yaitu pada item kuesioner “Saya merasa sangat terlibat dan berdedikasi terhadap tugas dan tanggung jawab pekerjaan saya”. Nilai rata-rata terendah 3,91 pada indikator Sikap inisiatif karyawan dalam menyelesaikan tugas yaitu pada item kuesioner “Saya sering mengambil inisiatif untuk menyelesaikan tugas dan mengatasi masalah di luar deskripsi pekerjaan saya”.

Agar variabel Motivasi Kerja meningkatkan kinerja manajerial di SKPD Karanganyar, maka SKPD Karanganyar dapat menciptakan saluran ataupun ruang bagi karyawan untuk menyampaikan ide dan libatkan mereka dalam pengambilan keputusan saat menghadapi masalah meskipun diluar deskripsi pekerjaannya.

TABEL VIII

## ANALISIS DESKRIPTIF VARIABEL KINERJA MANAJERIAL (Y)

No	Pernyataan	Rata-rata
1	Manajer secara efektif mengidentifikasi dan mengatasi hambatan dalam pencapaian target kinerja	3,95
2	Manajer secara aktif mengidentifikasi peluang untuk optimalisasi sumber daya	4,03
3	Manajer mampu mengambil keputusan yang tepat dalam situasi yang kompleks atau mendesak	3,95
4	Manajer menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan karyawan	4,04
5	Manajer memberikan kesempatan yang adil bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan mereka	4,12
6	Manajer menciptakan lingkungan kerja yang membuat karyawan ingin bertahan di SKPD ini dalam jangka Panjang	4,06
RATA-RATA		4,02

Sumber : Data primer dioalah

Hasil analisis deskriptif variabel Kinerja Manajerial (Y) diperoleh rata-rata sebesar 4,02. Rata-rata ini menunjukkan bahwa responden setuju terhadap Kinerja Manajerial di SKPD Karanganyar dengan indikator variabel Kinerja Manajerial (Y) yaitu Pencapaian target kinerja, Efisiensi sumber daya, Kualitas keputusan yang diambil, Tingkat kepuasan karyawan, Pengembangan dan pelatihan karyawan, dan Tingkat retensi karyawan.

Nilai rata-rata tertinggi 4,12 pada indikator Pengembangan dan pelatihan karyawan yaitu pada item kuesioner “Manajer memberikan kesempatan yang adil bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan mereka”. Nilai rata-rata terendah 3,95 pada indikator Pencapaian target kinerja yaitu pada item kuesioner “Manajer secara efektif mengidentifikasi dan mengatasi hambatan dalam pencapaian target kinerja”.

Agar variabel Kinerja Manajerial di SKPD Karanganyar meningkat, maka SKPD Karanganyar perlu meningkatkan komunikasi antara manajer dan tim. Hal ini dapat dilakukan dengan menerapkan sistem yang efektif. Selain itu, penggunaan data kinerja sangat penting untuk mengidentifikasi masalah yang mungkin tidak terlihat atau belum terjadi. Dengan begitu, hambatan dalam pencapaian target kinerja dapat diatasi secara efektif.

TABEL IX

ANALISIS DESKRIPTIF VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN (M)

No	Pernyataan	Rata-rata
1	Pemimpin saya mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong semangat dan gairah kerja tim	4,16

2	Secara keseluruhan, saya merasa puas dengan dukungan yang diberikan oleh pemimpin saya	4,14
3	Pemimpin saya menunjukkan sikap respek dan menghargai pandangan bawahan	4,23
4	Informasi atau kebijakan yang disampaikan oleh pemimpin saya mudah dipahami oleh seluruh tlm	4,15
5	Pemimpin saya secara aktif melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang relevan	4,16
RATA-RATA		4,16

*Sumber : Data primer diolah*

Hasil analisis deskriptif variabel Gaya Kepemimpinan (M) diperoleh rata-rata sebesar 4,16. Rata-rata ini menunjukkan bahwa responden setuju mengenai Gaya Kepemimpinan di SKPD Karanganyar, dengan indikator variabel Gaya Kepemimpinan (M) yaitu: Tingkat motivasi kerja karyawan, Tingkat kepuasan kerja karyawan, Kualitas hubungan pemimpin dan bawahan, Efektivitas gaya komunikasi pemimpin, dan Menilai sejauh mana pemimpin melibatkan karyawan.

Nilai rata-rata tertinggi 4,23 pada indikator Kualitas hubungan pemimpin dan bawahan yaitu pada item kuesioner “Pemimpin saya menunjukkan sikap respek dan menghargai pandangan bawahan”. Nilai rata-rata terendah 4,14 pada indikator Tingkat kepuasan kerja karyawan yaitu pada item kuesioner “Secara keseluruhan, saya merasa puas dengan dukungan yang diberikan oleh pemimpin saya”.

Agar variabel Gaya Kepemimpinan meningkatkan kinerja manajerial di SKPD Karanganyar, maka SKPD perlu memperkuat pelatihan kepemimpinan yang berfokus pada keterampilan suportif dan transformasional, menciptakan budaya organisasi yang lebih suportif dan mengintegrasikan aspek dukungan pemimpin dalam penilaian kinerja.

## 2. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji kuesioner sebagai instrumen (alat) dalam penelitian apakah valid atau tepat untuk mengambil data. Uji validitas menggunakan *pearson correlation product moment/pearson correlation*. Kriteria kuesioner dikatakan valid bila *p-value (probabilitas value/signifikansi) < 0,05*.

**TABEL X**  
**UJI VALIDITAS VARIABEL**  
**PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN (X1)**

Item Kuesioner	<i>p-value</i> (signifikansi)	Kriteria	Keterangan
X1.1	0,000	$\alpha = 0,05$	Valid
X1.2	0,000	$\alpha = 0,05$	Valid
X1.3	0,000	$\alpha = 0,05$	Valid
X1.4	0,000	$\alpha = 0,05$	Valid
X1.5	0,000	$\alpha = 0,05$	Valid
X1.6	0,000	$\alpha = 0,05$	Valid

Tabel *Pearson Correlation* diatas menunjukkan hasil uji validitas variabel partisipasi penyusunan anggaran (X<sub>1</sub>) item kuesioner X1.1 sampai dengan X1.6 diperoleh nilai signifikansi (*p-value*) = 0,000 < 0,05, maka semua item kuesioner variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran valid.

TABEL XI

UJI VALIDITAS VARIABEL MOTIVASI KERJA (X<sub>2</sub>)

Item Kuesioner	<i>p-value</i> (signifikansi)	Kriteria	Keterangan
X2.1	0,000	$\alpha = 0,05$	Valid
X2.2	0,000	$\alpha = 0,05$	Valid
X2.3	0,000	$\alpha = 0,05$	Valid
X2.4	0,000	$\alpha = 0,05$	Valid
X2.5	0,000	$\alpha = 0,05$	Valid
X2.6	0,000	$\alpha = 0,05$	Valid

Tabel *Pearson Correlation* diatas menunjukkan hasil uji validitas variabel motivasi kerja (X<sub>2</sub>) item kuesioner X2.1 sampai dengan X2.6 diperoleh nilai signifikansi (*p-value*) = 0,000 < 0,05, maka semua item kuesioner variabel Motivasi Kerja valid.

TABEL XII

## UJI VALIDITAS VARIABEL KINERJA MANAJERIAL (Y)

Item Kuesioner	<i>p-value</i> (signifikansi)	Kriteria	Keterangan
Y1	0,000	$\alpha = 0,05$	Valid
Y2	0,000	$\alpha = 0,05$	Valid
Y3	0,000	$\alpha = 0,05$	Valid
Y4	0,000	$\alpha = 0,05$	Valid
Y5	0,000	$\alpha = 0,05$	Valid
Y6	0,000	$\alpha = 0,05$	Valid

Tabel *Pearson Correlation* diatas menunjukkan hasil uji validitas variabel Kinerja Manajerial (Y) item kuesioner Y1 sampai dengan Y6 diperoleh nilai signifikansi ( $p\text{-value}$ ) = 0,000 < 0,05, maka semua item kuesioner variabel Kinerja Manajerial valid.

TABEL XIII

## UJI VALIDITAS VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN (M)

Item Kuesioner	$p\text{-value}$ (signifikansi)	Kriteria	Keterangan
M1	0,000	$\alpha = 0,05$	Valid
M2	0,000	$\alpha = 0,05$	Valid
M.3	0,000	$\alpha = 0,05$	Valid
M4	0,000	$\alpha = 0,05$	Valid
M5	0,000	$\alpha = 0,05$	Valid

Tabel *Pearson Correlation* diatas menunjukkan hasil uji validitas variabel Motivasi Kerja (M) item kuesioner M1 sampai dengan M6 diperoleh nilai signifikansi ( $p\text{-value}$ ) = 0,000 < 0,05, maka semua item kuesioner variabel Motivasi Kerja valid.

### 3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji kehandalan kuesioner. Kuesioner dikatakan handal/reliable bila jawaban responden adalah konsisten dari waktu ke waktu. Kuesioner dikatakan reliable bila nilai *cronbach Alpha* > 0,60.

TABEL XIV

## UJI RELIABILITAS VARIABEL

## 104 PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN (X1)

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
.731	6

7 Tabel diatas menunjukkan nilai cronbach Alpha untuk Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1) sebesar 0,731 > 0,60 maka kuesioner Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1) reliable.

TABEL XV

## UJI RELIABILITAS VARIABEL MOTIVASI KERJA (X2)

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
.832	6

7 Tabel diatas menunjukkan nilai cronbach Alpha untuk Variabel Motivasi Kerja (X2) sebesar 0,832 > 0,60 maka kuesioner Variabel Motivasi Kerja (X2) reliable.

TABEL XVI

## UJI RELIABILITAS VARIABEL KINERJA MANAJERIAL (Y)

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
.888	6

2 Tabel diatas menunjukkan nilai cronbach Alpha untuk Variabel Kinerja Manajerial (Y) sebesar 0,888 > 0,60 maka kuesioner Variabel Kinerja Manajerial (Y) reliable

TABEL XVII

<sup>34</sup>  
**UJI RELIABILITAS VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN (M)**

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
.931	5

<sup>2</sup>  
 Tabel diatas menunjukkan nilai cronbach Alpha untuk Variabel Gaya Kepemimpinan (M) sebesar 0,931 > 0,50 maka kuesioner Variabel Gaya Kepemimpinan (M) reliable.

<sup>37</sup>  
**D. Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik merupakan syarat untuk melakukan analisis regresi, agar regresi sebagai estimasi bisa tepat/tidak, bias atau tidak menyimpang. (Catatan: regresi sebagai estimasi yaitu mengestimasi variabel dependen (Y) berdasarkan variabel independent (X)).

1. Uji Multikolinieritas

TABEL XVIII

<sup>2</sup>  
**UJI MULTIKOLINEARITAS**

Model	<i>Collinearity Statistics</i>		Keterangan
	Tolerance	VIF	
(Constant)			
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,914	1,094	Lolos uji multikolinieritas
Motivasi Kerja	0,914	1.094	Lolos uji multikolinieritas

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil SPSS diatas menunjukkan bahwa nilai *tolerance* untuk variabel X1 (Partisipasi Peyusunan Anggaran) = 0,914 dan X2

(Motivasi Kerja) = 0,914 > 0,10 dan nilai VIF untuk variabel X1 (Partisipasi Peyusunan Anggaran) = 1,094 dan X2 (Motivasi Kerja) = 1,094 < 10, hal ini menunjukkan model regresi tersebut lolos uji multikolinearitas.

## 2. Uji Autokorelasi

Uji statistic yang digunakan untuk mendeteksi autokorelasi adalah dengan *Runs Test*. Apabila hasil *p value* > 0.05 maka tidak terjadi autokorelasi, sebaliknya bila *p value* < 0.05 maka terjadi autokorelasi.

TABEL XIX

### UJI AUTOKORELASI

Asymp. Sig. (2-tailed)	0,421
------------------------	-------

Berdasarkan hasil SPSS diatas menunjukkan *p-value* (signifikansi) 0,421 > 0,05 (keadaan yang signifikan), hal ini berarti tidak terjadi autokorelasi (lolos uji autokorelasi). Tidak terdapat korelasi atau hubungan residual variabel bebasnya.

## 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji ada tidaknya heteroskedastisitas di dalam penelitian ini menggunakan uji *Glejser* yaitu dengan cara meregresikan nilai *absolute* residual terhadap variabel independent. Kriteria tidak terjadi heteroskedastisitas yaitu apabila *p-value* > 0,05 sebaliknya jika *p-value* < 0,05 maka terjadi heteroskedastisitas.

**TABEL XX UJI**  
**HETEROSKEDASTISITAS**

<i>Coefficients</i>			
Model	<i>Sig.</i>	Keterangan	
1	Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,164	Lolos uji heteroskedastisitas
	Motivasi Kerja	0,13	Lolos uji heteroskedastisitas

Hasil menunjukkan bahwa *p-value* (signifikansi) dari hasil variabel X1 (Partisipasi Penyusunan Anggaran) = 0,164 dan variabel X2 (Motivasi Kerja) = 0,13 > 0,05, yang berarti tidak terjadi heteroskedastisitas (lolos uji heteroskedastisitas).

#### 4. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah variabel residu berdistribusi normal. Residu berdistribusi normal bila *p-value* (signifikansi) > 0,05. Uji normalitas menggunakan uji kolmogrov Sminov.

**TABEL XXI**  
**UJI NORMALITAS**

	<i>Unstandardized Residual</i>	Keterangan
N	100	
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	0,192	Lolos Uji Normalitas

Hasil uji normalitas diatas menunjukkan *p-value* (signifikansi) = 0,192 > 0,05 yang artinya bahwa residual berdistribusi normal (lolos uji normalitas).

### E. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi bertujuan untuk menganalisis pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Pengaruh tersebut bisa dilihat dari besarnya b (koefisien regresi). Jika koefisien regresi/b = 0, maka tidak ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika koefisien regresi/b  $\neq 0$  maka ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

<sup>124</sup> Persamaan Regresi :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

<sup>19</sup> Y = Kinerja Manajerial

$\alpha$  = Konstanta

$\beta_1$  = Koefisien Regresi untuk Partisipasi Penyusunan Anggaran

$X_1$  = Partisipasi Penyusunan Anggaran

$\beta_2$  = Koefisien Regresi untuk Motivasi Kerja

$X_2$  = Motivasi Kerja

$\varepsilon$  = Standard Error

TABEL XXII

#### <sup>16</sup> Uji Regresi Linear Berganda

Model	Coefficients				
	Unstandardized Coefficients		Standardize Coefficient	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	7,353	2,419		3,040	0,003
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,149	0,086	0,148	1,725	0,088

Motivasi Kerja	0,567	0,091	0,533	6,236	0,000
Dependent Variable : Kinerja Manajerial					

Dari tabel diatas diperoleh Persamaan Regresi :

$$Y = 7,353 + 0,149 X_1 + 0,567 X_2 + \varepsilon$$

Hasil tersebut kemudian dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai konstantan sebesar 7,353 menunjukkan bahwa jika variabel partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja diasumsikan konstan atau sama dengan nol menunjukkan kinerja manajerial sebesar 7,353%.
2. Koefisien regresi variabel partisipasi penyusunan anggaran bernilai positif sebesar 0,149. Artinya apabila semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran maka kinerja manajerial akan meningkat. Sebaliknya, apabila semakin rendah partisipasi penyusunan anggaran maka kinerja manajerial akan menurun.
3. Koefisien regresi variabel motivasi kerja bernilai positif sebesar 0,567. Artinya apabila semakin tinggi motivasi kerja maka kinerja manajerial akan meningkat. Sebaliknya, apabila semakin rendah motivasi kerja maka kinerja manajerial akan menurun.

#### F. Analisis Moderasi Regression Analysis (MRA)

Variabel *Moderating* adalah variabel independent yang akan memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independent

lainnya terhadap variabel dependen. Hasil dikatakan signifikan apabila  $M_{k2} < 0,05$ . Berdasarkan hasil analisis Moderasi Regression Analysis (MRA) dengan bantuan program SPSS 25 maka dapat disajikan sebagai berikut :

**1. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi**

Berikut hasil uji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi :

**TABEL XXIII**  
**HASIL UJI PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN**  
**ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN**  
**GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardize Coefficient	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	4,828	1,928		2,504	0,014
1	Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,140	0,070	0,139	2,000	0,048
	Gaya Kepemimpinan	0,785	0,077	0,703	10,148	0,000

Dependent Variable : Kinerja Manajerial

Tabel diatas hasil regresi variabel dependen melalui variabel mediasi didapatkan *unstandardized coefficients* gaya kepemimpinan (M) terhadap variabel kinerja manajerial 0,785 dengan signifikansi sebesar 0,000 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja manajerial, *unstandardized coefficients* hasil regresi pada variabel partisipasi penyusunan anggaran (X1) terhadap variabel kinerja manajerial (Y) sebesar 0,140 dengan signifikansi sebesar 0,048 dapat disimpulkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran (X1) berpengaruh terhadap variabel kinerja manajerial (Y). Maka H3 yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan memoderasi Pengaruh X1 (Partisipasi Penyusunan Anggaran) terhadap Kinerja Manajerial terbukti kebenarannya.

## 2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi

Berikut hasil uji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi :

**TABEL XXIV**  
**HASIL UJI PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP**  
**KINERJA MANAJERIAL DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN**  
**SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

Coefficients <sup>a</sup>				
Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>	<i>Standardize Coefficient</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>

		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
	(Constant)	3,692	1,837		2,009	0,047
<b>1</b>	Motivasi Kerja	0,270	0,082	0,254	3,292	0,001
	Gaya Kepemimpinan	0,669	0,086	0,599	7,752	0,000

Dependent Variable : Kinerja Manajerial

Tabel diatas hasil regresi variabel dependen melalui variabel mediasi didapatkan *unstandardized coefficients* gaya kepemimpinan (M) terhadap variabel kinerja manajerial 0,669 dengan signifikansi sebesar 0,000 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja manajerial, *unstandardized coefficients* hasil regresi pada variabel motivasi kerja (X2) terhadap variabel kinerja manajerial (Y) sebesar 0,270 dengan signifikansi sebesar 0,001 dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja (X2) berpengaruh terhadap variabel kinerja manajerial (Y). Maka H4 yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan memoderasi Pengaruh X2 (Motivasi Kerja) terhadap Kinerja Manajerial terbukti kebenarannya.

#### G. Uji t

Uji t dimaksudkan untuk menganalisis signifikansi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Ditetukan  $\alpha$  (level of signifikansi) = 0,05 (5%).

TABEL XXV

#### UJI t

Model	<i>T</i>	<i>Sig.</i>
-------	----------	-------------

(Constant)	3,040	0,003
1 Partisipasi Penyusunan Anggaran	1,725	0,088
Motivasi Kerja	6,236	0,000

a. Dependent Variable : Kinerja Manajerial

1. <sup>1</sup> Uji – t Variabel X1 (Partisipasi Penyusunan Anggaran)

Diperoleh nilai *p-value* (signifikansi) = 0,088 > 0,05 maka H0 diterima dan H<sub>a</sub> ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan pada Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.

Kesimpulan : <sup>27</sup> H1 yang menyatakan bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manajerial tidak terbukti kebenarannya.

2. <sup>6</sup> Uji – t Variabel X2 (Motivasi Kerja)

Diperoleh nilai *p-value* (signifikansi) = 0,000 < 0,05 maka H0 ditolak dan H<sub>a</sub> diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan pada Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial.

Kesimpulan : H2 yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manajerial terbukti kebenarannya.

## H. Uji F

Uji F dimaksudkan untuk menguji signifikansi pengaruh X1 (Partisipasi Penyusunan Anggaran) dan X2 (Motivasi Kerja) secara simultan terhadap Y (Kinerja Manajerial).

TABEL XXVI

## UJI F

Model		F	Sig.
1	Regression Residual Total	26,358	0,000 <sup>b</sup>

Hasil perhitungan table ANOVA menunjukkan bahwa model regresi ini memiliki nilai F hitung 26,358 dengan nilai signifikansi *p-value* sebesar  $0,000 < 0,05$ , Maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan X<sub>1</sub> (Partisipasi Penyusunan Anggaran) dan X<sub>2</sub> (Motivasi Kerja) secara simultan terhadap Y (Kinerja Manajerial).

I. Koefisien Determinan (R<sup>2</sup>)

TABEL XXVII

UJI KOEFISIEN DETERMINASI (R<sup>2</sup>)

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	0,593 <sup>a</sup>	0,352	0,339

Hasil menunjukkan bahwa koefisien determinasi untuk model ini adalah sebesar 0,339. Artinya besarnya sumbangan pengaruh variabel independen X<sub>1</sub> (Partisipasi Penyusunan Anggaran) dan X<sub>2</sub> (Motivasi Kerja) Y (Kinerja Manajerial) sebesar 33,9%. Sisanya ( $100\% - 33,9\% = 66,1\%$ ) dipengaruhi oleh variabel lain diluar model misalnya budaya organisasi, desentralisasi, atau komitmen organisasi.

## J. Pembahasan

### a. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, meskipun ada koefisien positif 0,149, karena nilai signifikansi  $0,088 < 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.

Hal ini terjadi karena manajer tingkat menengah dan bawah hanya berperan sebagai penyedia informasi, bukan pengambil keputusan dalam penyusunan anggaran. Akibatnya, mereka kurang memahami anggaran, merasa tidak produktif, dan berujung pada rendahnya kinerja.

Temuan ini selaras dengan teori kontinjensi, yang menyatakan bahwa efektivitas partisipasi bergantung pada kesesuaian sistem manajemen dengan karakteristik individu dan situasi. Partisipasi yang efektif menuntut pemahaman mendalam tentang tujuan dan proses anggaran. Jika manajer hanya menjadi informan, sistem gagal memotivasi mereka, sehingga partisipasi tidak berdampak optimal.

Rendahnya partisipasi juga dapat disebabkan oleh budaya organisasi yang cenderung top-down dan kurang mendukung otonomi manajer tingkat bawah. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Murti dan Rahmawati (2023) yang menunjukkan tidak adanya pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

#### b. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian ini menunjukkan nilai koefisien regresi positif sebesar 0,567 dapat diartikan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial. Sedangkan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima artinya terdapat pengaruh yang signifikan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial.

Hasil penelitian menggambarkan bahwa naik turunnya motivasi kerja para pegawai SKPD Karanganyar mempengaruhi kinerja manajerial. Teori Kontinjensi menjelaskan bahwa pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja manajerial sangat bergantung pada beberapa faktor. Lingkungan kerja yang mendukung, seperti adanya otonomi, umpan balik yang jelas, dan peluang pengembangan, akan memperkuat efek motivasi. Sebaliknya, lingkungan yang birokratis atau kurang transparan justru bisa menghambatnya.

Selain itu, karakteristik individu manajer seperti kompetensi dan pengalaman juga penting, motivasi tinggi akan lebih efektif jika manajer memiliki keterampilan yang relevan. Terakhir, struktur organisasi dan proses internal yang fleksibel dan efisien juga turut menentukan sejauh mana motivasi kerja dapat diterjemahkan menjadi kinerja yang optimal. Hasil uji ini sejalan dengan penelitian Hasnawati et.al (2021) dan Fitrihanur et.al (2023) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

#### c. Pengaruh Gaya Kepemimpinan memoderasi Partisipasi Penyusunan

Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara signifikan memoderasi hubungan positif antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial (p-value  $0,000 > 0,05$ ). Ini berarti partisipasi anggaran yang efektif akan meningkatkan kinerja manajerial jika didukung oleh gaya kepemimpinan yang baik, konsisten dengan studi Afrilia dan Sunarto (2022) serta Widhi Pranowo (2024).

Menurut Teori Kontinjensi, pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial tidaklah mutlak, melainkan sangat bergantung pada gaya kepemimpinan. Partisipasi tinggi tidak akan signifikan meningkatkan kinerja jika tidak didukung.

Teori ini menekankan kesesuaian antara partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang partisipatif—dengan komunikasi terbuka, dukungan, dan penyerahan tanggung jawab—menciptakan lingkungan optimal. Tanpa pemimpin yang mampu membangun hubungan baik, mendukung, dan memberdayakan bawahan, manfaat partisipasi anggaran bisa sia-sia atau bahkan merugikan. Oleh karena itu, pemimpin efektif dengan gaya partisipatif krusial dalam mengubah partisipasi anggaran menjadi peningkatan kinerja manajerial. Gaya kepemimpinan semacam ini, yang mendorong hubungan menyenangkan dan pengembangan potensi, dapat memberikan dampak positif signifikan pada kinerja manajerial melalui partisipasi penyusunan anggaran.

d. Pengaruh Gaya Kepemimpinan memoderasi Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian dengan nilai signifikansi  $0,000 > 0,05$  menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat memoderasi hubungan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial telah terbukti. Sehingga dapat diartikan bahwa motivasi kerja yang baik akan mampu meningkatkan kinerja manajerial, apabila didukung dengan gaya kepemimpinan yang efektif.

Teori Kontinjensi menegaskan bahwa dampak motivasi kerja terhadap kinerja manajerial tidaklah mutlak, hal ini terjadi karena kekuatannya bergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan. Motivasi tinggi mungkin tidak otomatis menghasilkan kinerja optimal jika pemimpin tidak memberikan dukungan atau arahan yang diperlukan. Teori ini menekankan pentingnya kesesuaian antara motivasi individu dan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang mendukung, mengarahkan, dan inspiratif menciptakan lingkungan yang tepat bagi motivasi kerja untuk berkembang, memfasilitasi terwujudnya dorongan motivasi internal menjadi kinerja yang konkret dan optimal. Tanpa gaya kepemimpinan yang memadai, potensi motivasi karyawan bisa terhambat.

Ketika seorang pemimpin memberikan dukungan, arahan yang jelas dan inspirasi kepada bawahannya maka akan tercipta hubungan positif antara motivasi kerja dan kinerja manajerial akan semakin kuat. Dalam kondisi ini, motivasi yang tinggi pada manajer akan diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja yang optimal. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad et.al (2024).

## BAB V KESIMPULAN, SARAN, DAN KETERBATASAN

### A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengujian signifikansi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran (X1) terhadap kinerja manajerial (Y) diperoleh nilai p-value (signifikansi) =  $0,088 > 0,05$ . Sehingga partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial
2. Pengujian signifikansi pengaruh motivasi kerja (X2) terhadap kinerja manajerial (Y) diperoleh nilai p-value (signifikansi) =  $0,000 < 0,05$ . Sehingga motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

3. Gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial di SKPD Kabupaten Karanganyar dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ .
4. Gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja manajerial di SKPD Kabupaten Karanganyar dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ .
5. Hasil koefisien determinasi (adjusted R2) adalah sebesar 0,339. Artinya besarnya sumbangan pengaruh variabel independent XI (Partisipasi Penyusunan Anggaran) dan X2 (Motivasi Kerja) terhadap Y (Kinerja Manajerial) sebesar 66,1 % dipengaruhi variabel lain seperti komitmen organisasi dan budaya organisasi.

#### B. Keterbatasan

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan ini terdapat keterbatasan sebagai berikut :

1. Jarak penyebaran kuesioner dengan pengambilan kuesioner memakan waktu yang cukup lama
2. Opini yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pandangan yang sebenarnya, hal ini dapat terjadi karena perbedaan pemahaman dan pemikiran, serta faktor lain seperti kejujuran.

#### C. Saran

1. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambah variabel-variabel lain dalam penelitian selanjutnya, sehingga dapat menghasilkan data yang lebih baik lagi

2. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat menggunakan metode tambahan seperti wawancara atau interview.
3. Satuan perangkat Daerah diharapkan dapat terus meningkatkan kinerja manajerial, terutama pada partisipasi penyusunan anggaran agar manajer tingkat menengah dan bawah dapat di ikut sertakan dalam pengambilan keputusan

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori, Konsep dan Indikator* (1st ed.). Zanafa. Pekanbaru.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. New York: McGraw-Hill
- Asokawati, D. A. K., Budiyanto, B., & Khuzaini, K. (2023). The Effect of Compensation and Work Motivation on Performance with Leadership Style as Moderator on Employees of the Secretariat of the Regional People's Representative Board of East Java Province. *The International Journal of Accounting and Business Society*, 31(3), 318-336.
- Ghozali. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali. (2011). *Ekonometrika: Teori dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro,
- Goleman, D. (2000). *Leadership That Gets Results*. Journal Harvard Business Review, 78, 78-90.
- H, G. R., W, N. E., & C, B. P. (2010). *Managerial Accounting*. New York: McGraw-Hill.
- Hadi, M. F., & Nursida, N. (2024, Agustus 2). Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial Pada SKPD Kecamatan Mandau Kabupaten Bengkalis. *Journal of Islamic Finance and Accounting Research (JAFAR)*, 3(2), 154-168.
- Horngrén, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2013). *Introduction to Management Accounting*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Ikhsan, M. H., Suryadi, & Rahayu, S. R. (2024). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Gengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Kominfo Kota Metro. *Jurnal Manajemen Diverifikasi*, 4.
- J, C., Y, Z., & Y, L. (2014). The Role of Participative Leadership in Enhancing Employee Performance: A Study of the Context of the Chinese Manufacturing Industry. *International Journal of Production Economics*.

- Pranowo, W. (2024). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Dengan Variabel Moderasi Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Dan Budaya Organisasi. *MAGNA: Journal of Economics, Management, and Business*, 3(2), 64-83.
- Resi, H. A., Thalib, S. B., & Soleiman, I. D. (2021). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntansi Pertanggungjawaban Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Ilmu Akuntansi*, 1.
- Riyadh, H. A., Nugrahen, F. R., & Ahmed, M. G. (2023). Impact of budget participation and leadership style on managerial performance with organizational commitment as intervening variable. (C. G. Ntim, Ed.) *cogent business & management*.
- Robbins, S. P. (2013). *Organizational Behavior (15th ed)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Sihombing, F. A., Marliyah, & Syarvina, W. (2023, Oktober 3). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada Balai Wilayah Sungai Sumatera Ii Medan. *Jurnal ekonomi dan manajemen*, 18-28.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 190.
- Suryadi, N., Linda, R., & Sofyan, M. A. (2021, Desember). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Rumah Sakit Jiwa Tampar Provinsi Riau. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 10.
- Ulfa, A. M., & Sunarto. (2022). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Mirai Management*.
- Umami, R. (2020). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi Kajian Ilmiah*.
- UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah
- <https://www.karanganyarkab.go.id/category/skpd/badan/>

## KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth,  
Bapak/Ibu Pegawai SKPD Kabupaten Karanganyar  
Di Tempat

Dengan Hormat,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Eva Hidayati Safitri  
NPM : 21210069  
Prodi : Akuntansi  
Perguruan Tinggi : Universitas Slamet Riyadi Surakarta (UNISRI)

Memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk berpartisipasi dalam pengisian kuesioner penelitian ini berkaitan dengan penyusunan skripsi saya dalam rangka memenuhi syarat Prodi Akuntansi untuk menyelesaikan studi saya di Universitas Slamet Riyadi Surakarta yang berjudul :

**" PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING ( Studi Kasus Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Karanganyar)".**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan hasil yang bermanfaat dan berguna. Saya mohon Bapak/Ibu berkenan meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini dengan jujur-jujurnya. Atas kerjasama Bapak/Ibu dalam kuesioner ini saya ucapkan terimakasih.

Karanganyar, 3 Juni 2025

**Eva Hidayati Safitri**  
NPM : 21210069

## KUESIONER PENELITIAN

### A. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Nama Instansi :
3. Usia :
4. Jenis Kelamin :
  - Laki – laki
  - Perempuan
5. Pendidikan :
  - SMA/SMK
  - Diploma 1 (D1)
  - Diploma 2 (D2)
  - Diploma 3 (D3)
  - Sarjana 1 (S)
  - Sarjana 2 (S2)
  - Sarjana (S3)
  - Lainnya
6. Jabatan

### B. PETUNJUK PENGISIAN.

1. Berilah tanda ( ✓ ) pada kolom yang tersedia dan pilih satu jawaban sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.
2. Keterangan alternatif jawaban
  - 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
  - 2 = Tidak Setuju ( TS )
  - 3 = Netral (N)
  - 4 = Setuju ( S )
  - 5 = Sangat Setuju ( SS )

Lampiran 1: Kuesioner

**A. Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1)**

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Saya sering diundang dan hadir dalam pertemuan untuk membahas penyusunan anggaran SKPD					
2	Masukan dan saran yang saya berikan terkait anggaran dianggap berkualitas dan relevan					
3	Saya merasa memiliki keterlibatan yang signifikan dalam pengambilan keputusan terkait alokasi anggaran					
4	Proses penyusunan anggaran di SKPD ini dilakukan secara transparan					
5	Saya menerima umpan balik mengenai masukan anggaran yang saya berikan dan mengetahui apakah masukan tersebut diintegrasikan					
6	Saya merasa puas dengan proses partisipasi saya dalam penyusunan anggaran					

**B. Motivasi Kerja (X2)**

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Saya merasa sangat terlibat dan berdedikasi terhadap tugas dan tanggung jawab pekerjaan saya					
2	Secara keseluruhan, saya merasa puas dengan pekerjaan yang saya lakukan di SKPD					
3	Saya sering mengambil inisiatif untuk menyelesaikan tugas dan mengatasi masalah di luar deskripsi pekerjaan saya					
4	Saya merasa produktivitas kerja saya selalu optimal dalam periode waktu tertentu					
5	Saya memiliki tingkat loyalitas dan komitmen yang tinggi terhadap SKPD ini					
6	SKPD memiliki sistem penghargaan dan pengakuan yang jelas dan adil untuk kinerja karyawan.					

### C. Kinerja Manajerial (Y)

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Manajer secara efektif mengidentifikasi dan mengatasi hambatan dalam pencapaian target kinerja					
2	Manajer secara aktif mengidentifikasi peluang untuk optimalisasi sumber daya					
3	Manajer mampu mengambil keputusan yang tepat dalam situasi yang kompleks atau mendesak					
4	Manajer menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan karyawan					
5	Manajer memberikan kesempatan yang adil bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan mereka.					
6	Manajer menciptakan lingkungan kerja yang membuat karyawan ingin bertahan di SKPD ini dalam jangka panjang					

### D. Gaya Kepemimpinan (M)

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Pemimpin saya mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong <b>semangat dan gairah kerja</b> tim					
2	Secara keseluruhan, saya merasa puas dengan dukungan yang diberikan oleh pemimpin saya.					
3	Pemimpin saya menunjukkan sikap respek dan menghargai pandangan bawahan					
4	Informasi atau kebijakan yang disampaikan oleh pemimpin saya <b>mudah dipahami</b> oleh seluruh tim					
5	Pemimpin saya secara aktif <b>melibatkan karyawan</b> dalam proses pengambilan keputusan yang relevan					

Lampirn 2 : Hasil Pengumpulan Data

PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN (X1)							
Resp.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1
1	4	4	4	4	3	4	23
2	3	4	4	4	3	4	22
3	3	4	4	4	3	4	22
4	4	4	4	4	3	4	23
5	4	3	4	5	3	3	22
6	5	3	4	4	3	4	23
7	5	4	4	4	4	4	25
8	3	4	4	4	3	4	22
9	2	3	3	5	4	5	22
10	3	4	4	4	3	4	22
11	4	3	3	2	3	3	18
12	2	3	3	5	4	5	22
13	3	3	3	4	4	5	22
14	4	3	3	2	3	3	18
15	5	4	5	5	5	5	29
16	3	4	4	4	3	4	22
17	4	4	4	4	3	4	23
18	4	3	2	5	5	5	24
19	3	3	3	3	3	3	18
20	4	4	4	4	4	4	24
21	3	3	3	3	3	3	18
22	3	3	4	5	3	4	22
23	3	4	4	4	4	4	23
24	3	3	1	4	4	3	18
25	3	4	4	4	4	4	23
26	5	5	4	4	4	4	26
27	4	4	3	5	4	4	24
28	4	5	3	4	4	4	24
29	4	4	3	4	4	4	23
30	2	5	3	5	5	5	25
31	3	3	3	3	3	4	19
32	4	3	3	5	4	4	23
33	3	3	3	5	3	3	20
34	4	4	4	4	4	4	24
35	4	3	3	5	3	3	21
36	3	3	3	5	3	3	20
37	3	3	2	5	2	4	19
38	3	3	3	4	3	4	20
39	4	4	1	5	5	4	23
40	3	3	3	4	3	4	20
41	4	4	1	5	5	4	23

42	3	3	3	5	3	3	20
43	2	2	2	2	3	3	14
44	1	2	3	2	3	3	14
45	3	3	3	3	3	3	18
46	2	3	2	3	2	3	15
47	3	3	4	4	3	3	20
48	5	5	5	2	3	5	25
49	4	4	5	4	5	5	27
50	3	3	4	5	4	4	23
51	3	3	4	4	5	4	23
52	3	3	4	4	4	4	22
53	2	2	3	3	2	2	14
54	3	4	3	3	3	4	20
55	3	3	2	4	3	3	18
56	3	3	3	4	4	4	21
57	2	2	2	4	2	2	14
58	2	3	3	4	3	4	19
59	2	2	3	4	1	3	15
60	3	3	3	3	3	3	18
61	2	2	2	4	3	4	17
62	2	3	3	4	3	4	19
63	3	4	2	5	3	3	20
64	3	3	4	5	4	4	23
65	3	2	2	2	2	2	13
66	2	2	2	2	2	2	12
67	4	4	4	4	4	4	24
68	4	4	4	4	4	4	24
69	3	4	3	4	4	4	22
70	5	4	4	3	4	4	24
71	4	4	4	4	4	4	24
72	5	4	5	5	5	5	29
73	5	4	5	5	5	5	29
74	4	4	4	4	4	4	24
75	5	3	5	3	5	5	26
76	4	4	4	3	4	4	23
77	5	3	3	3	4	4	22
78	3	3	3	4	4	4	21
79	4	4	4	3	3	4	22
80	4	3	3	2	4	4	20
81	3	3	2	3	4	4	19
82	4	2	3	3	2	2	16
83	5	3	3	2	3	3	19
84	3	4	2	3	2	4	18
85	3	4	3	3	4	3	20
86	3	3	4	2	5	5	22
87	4	3	3	3	3	5	21

88	4	4	3	4	4	4	23
89	3	3	4	2	3	3	18
90	4	4	5	3	3	3	22
91	4	4	3	2	4	4	21
92	4	3	4	3	4	5	23
93	3	4	3	3	3	4	20
94	4	2	4	4	4	4	22
95	4	4	2	3	3	5	21
96	3	3	3	3	3	3	18
97	4	3	4	2	5	4	22
98	3	4	5	4	4	4	24
99	5	4	4	3	5	3	24
100	3	4	4	3	4	4	22

MOTIVASI KERJA (X2)							
Resp.	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2
1	5	5	5	5	5	5	30
2	5	5	5	5	5	5	30
3	5	5	5	5	5	5	30
4	4	5	5	5	5	5	29
5	4	4	3	4	4	5	24
6	5	5	3	4	4	4	25
7	5	4	5	4	5	3	26
8	5	5	5	5	5	5	30
9	5	4	5	5	4	5	28
10	5	5	5	5	5	5	30
11	4	5	3	3	3	3	21
12	5	4	5	5	4	5	28
13	4	4	4	4	4	4	24
14	4	4	4	4	4	3	23
15	5	5	3	3	5	5	26
16	5	5	5	5	5	5	30
17	5	5	5	5	5	5	30
18	3	5	4	4	5	5	26
19	5	5	5	5	5	5	30
20	4	4	3	4	4	4	23
21	3	3	3	3	3	3	18
22	4	4	4	4	4	4	24
23	4	3	3	4	4	4	22
24	4	4	4	4	4	4	24
25	4	4	4	4	4	4	24
26	4	4	4	4	3	4	23
27	4	4	2	3	4	4	21
28	5	4	5	4	5	5	28
29	5	4	5	4	5	5	28
30	5	3	3	3	5	5	24
31	5	4	4	4	4	4	25
32	4	4	3	4	4	4	23
33	5	4	4	4	4	4	25
34	4	4	3	4	4	4	23
35	4	4	4	4	4	4	24
36	4	4	3	4	4	4	23
37	5	4	3	4	3	4	23
38	4	4	3	4	4	4	23
39	4	3	3	3	4	4	21
40	4	3	3	2	4	4	20
41	4	3	3	3	4	4	21
42	4	4	4	3	4	3	22
43	3	4	3	2	4	2	18
44	4	3	3	3	4	4	21

45	4	3	3	3	3	3	19
46	4	4	3	4	4	3	22
47	3	4	5	4	4	4	24
48	4	4	5	3	4	3	23
49	5	5	4	4	4	4	26
50	4	4	3	4	4	3	22
51	4	3	4	5	4	4	24
52	2	4	2	4	4	4	20
53	3	3	2	3	3	2	16
54	4	4	4	4	4	4	24
55	3	4	3	4	3	3	20
56	3	3	4	4	3	3	20
57	4	4	4	4	4	3	23
58	4	3	4	4	3	4	22
59	4	4	4	2	3	4	21
60	4	4	3	3	4	3	21
61	4	4	4	4	4	4	24
62	5	5	4	4	4	4	26
63	5	4	4	4	4	4	25
64	3	3	4	4	4	3	21
65	5	4	4	4	4	4	25
66	4	4	4	4	4	4	24
67	4	4	4	3	4	4	23
68	4	4	3	4	4	4	23
69	3	3	2	2	3	3	16
70	5	5	4	5	4	3	26
71	5	5	5	5	5	5	30
72	4	5	4	5	5	4	27
73	4	5	4	5	5	4	27
74	4	4	5	5	4	4	26
75	5	4	4	4	4	4	25
76	4	4	4	4	4	4	24
77	5	5	5	4	4	5	28
78	4	4	5	5	4	5	27
79	4	4	5	4	4	4	25
80	3	3	4	3	3	4	20
81	4	4	5	4	3	4	24
82	4	3	4	4	5	5	25
83	5	5	4	5	4	5	28
84	4	4	5	4	4	5	26
85	5	5	4	4	4	4	26
86	5	4	3	4	3	4	23
87	4	5	5	4	4	5	27
88	4	4	4	3	4	4	23
89	4	5	5	4	4	3	25
90	4	4	3	4	4	5	24

91	3	4	3	4	3	3	20
92	4	5	3	3	4	3	22
93	4	4	4	3	3	4	22
94	4	3	4	3	4	4	22
95	4	4	4	3	4	4	23
96	4	4	5	5	5	4	27
97	4	4	5	5	4	4	26
98	4	4	4	3	4	3	22
99	4	4	4	3	3	4	22
100	4	3	4	4	4	3	22

KINERJA MAANJERIAL (Y)							
Resp.	X1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y
1	4	4	4	5	5	5	27
2	4	4	4	5	5	5	27
3	4	4	4	5	5	5	27
4	4	4	4	5	5	4	26
5	4	4	2	4	5	3	22
6	4	4	4	4	4	4	24
7	4	4	4	3	3	3	21
8	4	4	4	5	5	5	27
9	5	5	5	4	5	5	29
10	4	4	4	5	5	5	27
11	3	3	3	3	3	3	18
12	5	5	5	4	5	5	29
13	4	4	4	4	4	4	24
14	3	3	3	3	3	3	18
15	5	5	5	5	5	5	30
16	4	4	4	5	5	5	27
17	4	4	4	5	5	5	27
18	5	5	5	5	5	5	30
19	5	5	5	5	5	5	30
20	4	4	4	4	4	4	24
21	4	4	5	5	4	5	27
22	4	4	4	4	4	4	24
23	4	4	4	4	4	4	24
24	4	4	4	4	4	4	24
25	4	4	3	4	4	5	24
26	4	4	4	4	4	4	24
27	4	4	4	4	4	4	24
28	5	5	4	4	5	5	28
29	5	5	4	4	5	5	28
30	5	5	4	4	5	5	28
31	4	3	4	3	4	3	21
32	4	4	4	4	4	4	24
33	3	3	4	4	3	4	21
34	4	4	4	4	4	4	24
35	4	4	4	4	4	4	24
36	4	4	4	4	4	4	24
37	5	5	5	5	5	5	30
38	4	4	4	4	4	4	24
39	4	4	4	4	4	4	24
40	4	4	4	4	4	4	24
41	4	4	4	4	4	4	24
42	3	4	3	4	4	3	21
43	2	4	2	2	3	2	15
44	4	4	4	4	4	4	24

45	3	3	3	3	3	3	18
46	4	4	4	4	4	4	24
47	4	4	5	5	4	3	25
48	3	3	3	3	3	4	19
49	3	4	3	4	5	4	23
50	5	5	3	4	4	3	24
51	3	3	4	4	3	5	22
52	4	2	4	2	2	2	16
53	3	3	2	2	2	2	14
54	3	4	4	4	4	4	23
55	2	2	3	3	4	3	17
56	4	5	4	5	5	4	27
57	4	4	4	4	4	4	24
58	3	4	4	3	4	3	21
59	4	4	3	3	3	4	21
60	4	3	4	4	4	4	23
61	4	4	4	4	4	4	24
62	4	4	4	4	4	4	24
63	4	4	4	5	5	4	26
64	4	4	4	4	4	4	24
65	4	4	4	4	4	4	24
66	4	5	4	5	4	5	27
67	4	4	4	4	4	4	24
68	4	4	4	4	4	4	24
69	4	4	4	4	4	4	24
70	4	4	5	3	4	4	24
71	5	5	5	5	5	4	29
72	4	5	5	5	5	5	29
73	4	5	5	5	5	5	29
74	4	4	4	4	4	4	24
75	4	4	5	4	5	4	26
76	4	4	4	4	4	4	24
77	4	4	5	5	5	4	27
78	5	5	5	5	5	4	29
79	4	4	5	3	4	4	24
80	4	4	4	4	4	4	24
81	4	5	4	5	4	5	27
82	5	4	4	5	4	5	27
83	4	4	5	5	5	5	28
84	4	4	4	3	3	3	21
85	3	3	3	3	3	3	18
86	5	5	5	4	5	5	29
87	4	4	4	5	4	4	25
88	4	4	4	4	4	3	23
89	4	5	4	5	5	4	27
90	4	4	2	4	5	3	22

91	4	5	4	4	4	4	25
92	3	4	3	3	3	4	20
93	3	3	4	3	3	4	20
94	4	4	4	4	4	5	25
95	3	3	4	4	4	3	21
96	4	4	4	4	4	4	24
97	4	4	3	3	4	4	22
98	4	3	4	4	4	4	23
99	4	4	3	3	3	5	22
100	4	4	3	4	3	4	22

GAYA KEPEMIMPINAN (M)						
Resp.	M1	M2	33	M4	M5	M
1	5	5	5	5	5	25
2	5	5	5	5	5	25
3	5	4	5	5	5	24
4	4	5	5	5	5	24
5	5	4	5	4	4	22
6	4	4	4	4	4	20
7	4	4	4	4	4	20
8	5	5	5	5	5	25
9	5	5	5	5	5	25
10	5	5	5	5	5	25
11	3	3	3	3	3	15
12	5	5	5	5	5	25
13	5	5	5	5	5	25
14	3	3	3	3	3	15
15	5	5	5	5	5	25
16	5	5	5	5	5	25
17	5	5	5	5	5	25
18	5	5	5	5	5	25
19	5	5	5	5	5	25
20	4	4	4	4	4	20
21	3	3	4	4	4	18
22	4	4	4	4	4	20
23	5	4	5	5	4	23
24	5	5	4	4	5	23
25	5	5	4	4	4	22
26	4	4	4	4	4	20
27	4	4	4	4	4	20
28	5	5	5	4	4	23
29	5	5	5	4	4	23
30	5	5	5	4	5	24
31	4	4	4	3	3	18
32	4	4	4	4	4	20
33	3	3	3	4	3	16
34	4	4	4	4	4	20
35	4	4	5	5	4	22
36	4	4	4	4	4	20
37	5	5	5	5	5	25
38	4	4	4	4	4	20
39	5	5	5	5	5	25
40	5	5	5	5	5	25
41	5	5	5	5	5	25
42	3	4	3	3	4	17
43	2	2	2	3	3	12
44	4	4	4	4	4	20

45	3	3	3	3	3	15
46	4	4	4	4	4	20
47	4	4	5	4	4	21
48	3	3	3	3	3	15
49	4	4	4	4	4	20
50	4	3	3	4	5	19
51	4	4	3	4	4	19
52	4	4	4	4	4	20
53	4	4	4	3	3	18
54	4	4	4	4	4	20
55	4	4	5	4	4	21
56	4	5	4	4	4	21
57	4	4	4	4	4	20
58	3	4	4	3	4	18
59	4	4	4	4	3	19
60	3	3	3	3	3	15
61	4	4	4	4	4	20
62	4	4	4	4	4	20
63	5	5	5	5	5	25
64	4	4	4	4	4	20
65	4	4	4	5	4	21
66	5	4	5	4	4	22
67	4	4	4	4	4	20
68	4	4	4	4	4	20
69	4	4	4	4	4	20
70	4	4	4	5	4	21
71	4	4	5	5	5	23
72	4	4	5	4	5	22
73	4	4	5	4	5	22
74	4	4	4	4	4	20
75	4	4	4	4	4	20
76	4	4	4	4	4	20
77	5	5	4	4	4	22
78	4	4	4	5	5	22
79	4	4	4	5	5	22
80	4	4	4	4	4	20
81	5	4	5	4	4	22
82	4	5	5	4	5	23
83	5	5	5	4	4	23
84	4	4	4	5	4	21
85	3	3	3	3	3	15
86	5	4	5	4	4	22
87	5	4	5	5	4	23
88	4	5	5	4	4	22
89	4	5	4	4	5	22
90	5	4	5	4	4	22

91	4	4	4	4	4	20
92	3	3	3	3	3	15
93	3	3	3	4	4	17
94	5	5	5	5	5	25
95	3	3	3	4	4	17
96	4	4	4	4	4	20
97	4	4	4	4	4	20
98	3	3	3	3	3	15
99	4	4	4	4	3	19
100	3	3	4	3	4	17

Lampiran 3 : Hasil Uji Validitas

1. UJI VALIDITAS PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN (X1)

		Correlations						
		X11	X12	X13	X14	X15	X16	X1
X11	Pearson Correlation	1	.458*	.421**	-.001	.431**	.311*	.662**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.991	.000	.002	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
X12	Pearson Correlation	.458*	1	.370**	.202*	.418**	.479*	.713**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.044	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
X13	Pearson Correlation	.421*	.370*	1	.034	.308**	.363*	.636**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.738	.002	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
X14	Pearson Correlation	-.001	.202*	.034	1	.243*	.283*	.463**
	Sig. (2-tailed)	.991	.044	.738		.015	.004	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
X15	Pearson Correlation	.431*	.418*	.308**	.243*	1	.616*	.755**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.015		.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
X16	Pearson Correlation	.311*	.479*	.363**	.283**	.616**	1	.750**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.004	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
X1	Pearson Correlation	.662*	.713*	.636**	.463**	.755**	.750*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## 2. UJI VALIDITAS MOTIVASI KERJA (X2)

		Correlations						
		X21	X22	X23	X24	X25	X26	X2
X21	Pearson Correlation	1	.468*	.414*	.395*	.444*	.503*	.712**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
X22	Pearson Correlation	.468*	1	.396*	.475*	.449*	.355*	.694**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
X23	Pearson Correlation	.414*	.396*	1	.566*	.438*	.455*	.762**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
X24	Pearson Correlation	.395*	.475*	.566*	1	.481*	.482*	.778**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
X25	Pearson Correlation	.444*	.449*	.438*	.481*	1	.538*	.736**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
X26	Pearson Correlation	.503*	.355*	.455*	.482*	.538*	1	.752**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
X2	Pearson Correlation	.712*	.694*	.762*	.778*	.736*	.752*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### 3. UJI VALIDITAS KINERJA MANAJERIAL (Y)

		Correlations						
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y
Y1	Pearson Correlation	1	.700*	.561*	.512*	.560*	.537*	.788*
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
Y2	Pearson Correlation	.700*	1	.429*	.562*	.639*	.541*	.793*
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
Y3	Pearson Correlation	.561*	.429*	1	.540*	.486*	.524*	.735*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
Y4	Pearson Correlation	.512*	.562*	.540*	1	.766*	.659*	.850*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
Y5	Pearson Correlation	.560*	.639*	.486*	.766*	1	.578*	.842*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
Y6	Pearson Correlation	.537*	.541*	.524*	.659*	.578*	1	.806*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
Y	Pearson Correlation	.788*	.793*	.735*	.850*	.842*	.806*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### 4. UJI VALIDITAS GAYA KEPEMIMPINAN (M)

		Correlations					
		M1	M2	M3	M4	M5	M
M 1	Pearson	1	.833*	.837*	.704*	.650*	.914
	Correlation		*	*	*	*	**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
M 2	Pearson	.833*	1	.774*	.644*	.704*	.897
	Correlation	*		*	*	*	**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
M 3	Pearson	.837*	.774*	1	.687*	.677*	.904
	Correlation	*	*		*	*	**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
M 4	Pearson	.704*	.644*	.687*	1	.769*	.854
	Correlation	*	*	*		*	**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
M 5	Pearson	.650*	.704*	.677*	.769*	1	.853
	Correlation	*	*	*	*		**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100
M	Pearson	.914*	.897*	.904*	.854*	.853*	1
	Correlation	*	*	*	*	*	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 4 : Uji Reliabilitas

1. UJI RELIABILITAS PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN (XI)

<b>Reliability Statistics</b>	
<u>Cronbach's Alpha</u>	<u>N of Items</u>
.731	6

2. UJI RELIABILITAS MOTIVASI KERJA (X2)

<b>Reliability Statistics</b>	
<u>Cronbach's Alpha</u>	<u>N of Items</u>
.832	6

3. UJI RELIABILITAS KINERJA MANAJERIAL (Y)

<b>Reliability Statistics</b>	
<u>Cronbach's Alpha</u>	<u>N of Items</u>
.888	6

4. UJI RELIABILITAS GAYA KEPEMIMPINAN (M)

<b>Reliability Statistics</b>	
<u>Cronbach's Alpha</u>	<u>N of Items</u>
.931	5

Lampiran 5 : Hasil Uji Asumsi Klasik

1. UJI MULTIKOLINIERITAS

Model	Coefficients <sup>a</sup>						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	7.353	2.419		3.040	.003		
X1	.149	.086	.148	1.725	.088	.914	1.094
X2	.567	.091	.533	6.236	.000	.914	1.094

a. Dependent Variable: Y

2. UJI AUTOKORELASI

Runs Test	
	Unstandardized Residual
Test Value <sup>a</sup>	-.01332
Cases < Test Value	50
Cases >= Test Value	50
Total Cases	100
Number of Runs	47
Z	-.804
Asymp. Sig. (2-tailed)	.421

a. Median

### 3. UJI HETEROSKEDASITAS

Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Beta	Tolerance
1 (Constant)	6.905	1.442		4.789	.000		
Partisipasi Penyusunan Anggaran	-.072	.051	-.141	-1.401	.164	.914	1.094
Motivasi Kerja	-.137	.054	-.253	-2.522	.013	.914	1.094

a. Dependent Variable: ABS\_RES

### 4. UJI NORMALITAS

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.70583841
	Most Extreme Differences	
	Absolute	.074
	Positive	.037
	Negative	-.074
Test Statistic		.074
Asymp. Sig. (2-tailed)		.192 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Lampiran 6 : Analisis Regresi Linear Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Coefficients <sup>a</sup>		
		B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	7.353	2.419		3.040	.003
	X1	.149	.086	.148	1.725	.088
	X2	.567	.091	.533	6.236	.000

a. Dependent Variable: Y

Lampiran 7 : Hasil Pengujian Hipotesis

1. HASIL UJI t

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	7.353	2.419		3.040	.003
	X1	.149	.086	.148	1.725	.088
	X2	.567	.091	.533	6.236	.000

a. Dependent Variable: Y

2. HASIL UJI F

Model		ANOVA <sup>a</sup>				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	393.915	2	196.958	26.358	.000 <sup>b</sup>
	Residual	724.835	97	7.473		
	Total	1118.750	99			

a. Dependent Variable: Y

a. Predictors: (Constant), X2, X1

3. DETERMINAN R<sup>2</sup>

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.593 <sup>a</sup>	.352	.339	2.73359

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Lampiran 8 : MRA

1. MODERASI X1

		<b>Coefficients<sup>a</sup></b>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	4.828	1.928		2.504	.014
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	.140	.070	.139	2.000	.048
	Gaya Kepemimpinan	.785	.077	.703	10.148	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

2. MODERASI X2

		<b>Coefficients<sup>a</sup></b>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3.692	1.837		2.009	.047
	Motivasi Kerja	.270	.082	.254	3.292	.001
	Gaya Kepemimpinan	.669	.086	.599	7.752	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

# MANTAP.docx

## ORIGINALITY REPORT

**46%**  
SIMILARITY INDEX

**42%**  
INTERNET SOURCES

**31%**  
PUBLICATIONS

**26%**  
STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	Submitted to Universitas Slamet Riyadi Student Paper	4%
2	<a href="http://jurnalistiqomah.org">jurnalistiqomah.org</a> Internet Source	3%
3	<a href="http://repositori.usu.ac.id">repositori.usu.ac.id</a> Internet Source	2%
4	<a href="http://repository.uin-suska.ac.id">repository.uin-suska.ac.id</a> Internet Source	2%
5	<a href="http://journal.admi.or.id">journal.admi.or.id</a> Internet Source	2%
6	<a href="http://eprints.iain-surakarta.ac.id">eprints.iain-surakarta.ac.id</a> Internet Source	2%
7	<a href="http://jurnal.ittc.web.id">jurnal.ittc.web.id</a> Internet Source	2%
8	Submitted to Universitas Muria Kudus Student Paper	2%
9	<a href="http://eprints.untirta.ac.id">eprints.untirta.ac.id</a> Internet Source	2%

10	<a href="http://konsultasiskripsi.com">konsultasiskripsi.com</a> Internet Source	2%
11	<a href="http://repository.umsu.ac.id">repository.umsu.ac.id</a> Internet Source	1%
12	<a href="http://etheses.uin-malang.ac.id">etheses.uin-malang.ac.id</a> Internet Source	1%
13	<a href="http://eprints.pancabudi.ac.id">eprints.pancabudi.ac.id</a> Internet Source	1%
14	<a href="http://digilibadmin.unismuh.ac.id">digilibadmin.unismuh.ac.id</a> Internet Source	1%
15	<a href="http://repositori.uin-alauddin.ac.id">repositori.uin-alauddin.ac.id</a> Internet Source	1%
16	<a href="http://repository.uma.ac.id">repository.uma.ac.id</a> Internet Source	1%
17	Submitted to Universitas Nasional Student Paper	1%
18	<a href="http://repository.unibos.ac.id">repository.unibos.ac.id</a> Internet Source	1%
19	<a href="http://repository.unja.ac.id">repository.unja.ac.id</a> Internet Source	1%
20	<a href="http://repositori.umsu.ac.id">repositori.umsu.ac.id</a> Internet Source	1%
21	<a href="http://repository.stiewidyagamalumajang.ac.id">repository.stiewidyagamalumajang.ac.id</a> Internet Source	1%

22	<a href="https://repository.unhas.ac.id">repository.unhas.ac.id</a> Internet Source	1 %
23	<a href="https://journal.amikveteran.ac.id">journal.amikveteran.ac.id</a> Internet Source	1 %
24	<a href="https://dspace.uui.ac.id">dspace.uui.ac.id</a> Internet Source	<1 %
25	Nia Rifatul Izza, Muslimin Muslimin. "Tunjangan Kinerja Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sidoarjo", Journal of Management and Bussines (JOMB), 2024 Publication	<1 %
26	<a href="https://lib.ibs.ac.id">lib.ibs.ac.id</a> Internet Source	<1 %
27	<a href="https://eprints.undip.ac.id">eprints.undip.ac.id</a> Internet Source	<1 %
28	Submitted to General Sir John Kotelawala Defence University Student Paper	<1 %
29	<a href="https://sirisma.unisri.ac.id">sirisma.unisri.ac.id</a> Internet Source	<1 %
30	<a href="https://etheses.uingusdur.ac.id">etheses.uingusdur.ac.id</a> Internet Source	<1 %

Submitted to Universitas Musamus Merauke

31

Student Paper

&lt;1 %

32

[journal.arimbi.or.id](http://journal.arimbi.or.id)

Internet Source

&lt;1 %

33

[jurnal.sttkd.ac.id](http://jurnal.sttkd.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

34

[journal.pancabudi.ac.id](http://journal.pancabudi.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

35

Mochammad Ilham Afif, Suwandi Suwandi.  
"Analisis Sistem Informasi Akuntansi dan  
Pengendalian Internal Terhadap Kinerja  
Perusahaan Studi PT. Petrokopindo Cipta  
Selaras", Journal of Culture Accounting and  
Auditing, 2023

Publication

&lt;1 %

36

[repository.unwim.ac.id](http://repository.unwim.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

37

Submitted to IAIN Pekalongan

Student Paper

&lt;1 %

38

[ejournal.areai.or.id](http://ejournal.areai.or.id)

Internet Source

&lt;1 %

39

Submitted to Sriwijaya University

Student Paper

&lt;1 %

40

[repository.ar-raniry.ac.id](http://repository.ar-raniry.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

41 Submitted to Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Indonesia Jawa Timur <1 %  
Student Paper

---

42 Submitted to Universitas Riau <1 %  
Student Paper

---

43 eprints.uny.ac.id <1 %  
Internet Source

---

44 Roza Umami. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial", Jurnal Akuntansi Kajian Ilmiah Akuntansi (JAK), 2020 <1 %  
Publication

---

45 Submitted to Universitas Wiraraja <1 %  
Student Paper

---

46 www.researchgate.net <1 %  
Internet Source

---

47 Submitted to Jayabaya University <1 %  
Student Paper

---

48 Rahmahwati Usman. "RAHMAHWATI USMAN\_18121001\_A1 Universitas Yapis Papua (TUGAS PROPOSAL AKUNTANSI KEPERILAKUAN)", Open Science Framework, 2021 <1 %  
Publication

---

49	<a href="http://eprints.umm.ac.id">eprints.umm.ac.id</a> Internet Source	<1 %
50	<a href="http://repository.ub.ac.id">repository.ub.ac.id</a> Internet Source	<1 %
51	Harianja, Romauli. "Peran Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Smp se Kecamatan Arut Selatan Kabupaten Kotawaringin Barat", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024 Publication	<1 %
52	<a href="http://mafiadoc.com">mafiadoc.com</a> Internet Source	<1 %
53	<a href="http://repository.uinsaizu.ac.id">repository.uinsaizu.ac.id</a> Internet Source	<1 %
54	Asrie, Nina. "Tingkat Kepuasan Orang Tua Terhadap Implementasi Program Wajib Mondok Dan Tahfizul Qur'an Di Madrasah Tsanawiyah Ar Raudlah Ajibarang Banyumas", Institut Agama Islam Negeri Purwokerto (Indonesia), 2022 Publication	<1 %
55	Donny Dwi Setiabudi Donny Dwi Setiabudi. "Implementasi Nilai – Nilai Kepemimpinan Demokratis dalam Film “Sang Kyai”", DIGICOM : Jurnal Komunikasi dan Media, 2024	<1 %

56

[ejournal.unibba.ac.id](http://ejournal.unibba.ac.id)

Internet Source

<1 %

57

Muhardi Muhardi, Umi Muawanah, Djuni Farhan. "GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI DAN KINERJA PENDIDIK SMK NEGERI DI LOMBOK TIMUR", SOSIO EDUKASI Jurnal Studi Masyarakat dan Pendidikan, 2023

Publication

<1 %

58

vebri aria rahma. "JURNAL GAYA KEPEMIMPINAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN TERHADAP SEBUAH ORGANISASI", INA-Rxiv, 2018

Publication

<1 %

59

Silvy Afriayan Lestari, Kiagus Zainal Arifin, Rosy Armaini. "Pengaruh Kompetensi Aparatur Pengelola Dana Desa, Sistem Pengendalian Internal dan Transparansi Informasi terhadap Efektivitas Pengelolaan Dana Desa di Kecamatan Tugumulyo Kabupaten Musi Rawas", JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi), 2023

Publication

<1 %

60

Umami Sangidah, Prayekti Prayekti, Epsilandri Septyarini. "Pengaruh Pelatihan Kerja, Kepemimpinan Transformasional dan

<1 %

Kemampuan Kerja terhadap Kinerja  
Karyawan", Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi,  
Keuangan & Bisnis Syariah, 2021

Publication

61

Submitted to Universitas Lancang Kuning

Student Paper

<1 %

62

Iswahyudi Iswahyudi, Bill J. C. Pangayow,  
Anthonius H.C Wijaya. "PENGARUH  
PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL DENGAN MOTIVASI KERJA  
SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI (Studi Kasus  
Pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Di  
Kota Jayapura)", JURNAL AKUNTANSI DAN  
KEUANGAN DAERAH, 2020

Publication

<1 %

63

Ravindra Ardiana Darmadi, Veni Soraya Dewi.  
"Book of Abstract - The 7th Prosiding Business  
and Economics Conference In Utilizing of  
Modern Technology 2024", UMMagelang  
Conference Series, 2024

Publication

<1 %

64

[eprints.ums.ac.id](https://eprints.ums.ac.id)

Internet Source

<1 %

65

[repository.uinsu.ac.id](https://repository.uinsu.ac.id)

Internet Source

<1 %

66

[www.scribd.com](https://www.scribd.com)

Internet Source

<1 %

67

[eprints.unpak.ac.id](https://eprints.unpak.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

68

[repo.darmajaya.ac.id](https://repo.darmajaya.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

69

Aris Eddy Sarwono. "Determinan mahasiswa akuntansi dalam memilih profesi sebagai akuntan dan analisis perbedaan pemilihan minat profesi akuntan ditinjau dari akreditasi program studi", JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia), 2022

Publication

&lt;1 %

70

[Submitted to Universitas Sains Alquran](#)

Student Paper

&lt;1 %

71

Meilina Tri Setyani Tri, Fadjar Harimurti Fadjar, Suharno Suharno. "PENGARUH PEMAHAMAN PERATURAN PERPAJAKAN, MODERNISASI ADMINISTRASI PERPAJAKAN DAN SANKSI PAJAK TERHADAP KEPATUHAN WAJIB PAJAK ORANG PRIBADI (Studi Kasus Pada UMKM Batik di Pasar Klewer Surakarta)", WIJoB - Widya Dharma Journal of Business, 2022

Publication

&lt;1 %

72

Puspita, Ersintha Sapta. "Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Implementasi Program Sekolah Adiwiyata di Man 1 Cilacap",

&lt;1 %

# Universitas Islam Negeri Saifuddin Zuhri (Indonesia)

Publication

73

Submitted to Unika Soegijapranata

Student Paper

<1 %

74

[digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)

Internet Source

<1 %

75

[eprints.ahmaddahlan.ac.id](http://eprints.ahmaddahlan.ac.id)

Internet Source

<1 %

76

Andi Nurul Tenriwali Hasanuddin, Haliah Haliah, Darwis Said. "Psychological Capital dalam Memoderasi Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kompetensi dan Healthy Lifestyle terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah", Owner, 2022

Publication

<1 %

77

Jelita Dawolo, Meiman Hidayat Waruwu, Delipiter Lase, Eliagus Telaumbanua. "Efektivitas Gaya Kepemimpinan dalam Menciptakan Lingkungan Kerja", Jurnal EMT KITA, 2024

Publication

<1 %

78

Ni Kadek Indah Sari, Komang Krishna Yogantara. "PENGARUH KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI DAN PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL ACCOUNTING DEPARTEMENT HOTEL

<1 %

# BINTANG 5 DI KABUPATEN BADUNG", Journal Research of Accounting (JARAC), 2020

Publication

79

[repository.untagsmg.ac.id](https://repository.untagsmg.ac.id)

Internet Source

<1 %

80

[repository.usd.ac.id](https://repository.usd.ac.id)

Internet Source

<1 %

81

[123dok.com](https://123dok.com)

Internet Source

<1 %

82

Alimin. "Model Pengembangan Pelatihan dan Kompetensi Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024

Publication

<1 %

83

Dede Jajang Suyaman, Junjun Sirojudin, Dewi Puspasari. "PENGARUH MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN HOTEL KELAS MELATI DI SUMEDANG", Holistic Journal of Management Research, 2021

Publication

<1 %

84

M. Hafis Erlangga. "Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Musi Unit Sako Kenten", Jurnal

<1 %

# Nasional Manajemen Pemasaran & SDM, 2021

Publication

85

[ojs.uph.edu](http://ojs.uph.edu)

Internet Source

<1 %

86

[www.pps.unud.ac.id](http://www.pps.unud.ac.id)

Internet Source

<1 %

87

Andi Indah Fajrawati Rapi, Syamsu Nujum, Zaenal Arifin. "Pengaruh Budaya Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Maros", PARADOKS : Jurnal Ilmu Ekonomi, 2021

Publication

<1 %

88

[jurnal.pancabudi.ac.id](http://jurnal.pancabudi.ac.id)

Internet Source

<1 %

89

[press.uhnsugriwa.ac.id](http://press.uhnsugriwa.ac.id)

Internet Source

<1 %

90

Anggraeni, Nahdatul Devi. "Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Di BPR Gunung Simpang Artha Sokaraja).", Universitas Islam Negeri Saifuddin Zuhri (Indonesia)

Publication

<1 %

91 Deni Rahmadinata, Bambang Libriantono. <1 %  
"Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi  
Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan  
Departemen Produksi PT. Intikemas Putra  
Makmur di Jatiuwung", eCo-Fin, 2021  
Publication

---

92 Fitriyanur Ahmad Sihombing, Marliyah, Wahyu <1 %  
Syarvina. "PENGARUH PARTISIPASI  
PENYUSUNAN ANGGARAN, GAYA  
KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA BALAI  
WILAYAH SUNGAI SUMATERA II MEDAN",  
Jurnal Ekonomi dan Manajemen, 2023  
Publication

---

93 Submitted to Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran <1 %  
Jakarta  
Student Paper

---

94 Submitted to Universitas Sam Ratulangi <1 %  
Student Paper

---

95 Submitted to Universitas Sultan Ageng <1 %  
Tirtayasa  
Student Paper

---

96 repository.upstegal.ac.id <1 %  
Internet Source

---

97 eprints.unpam.ac.id <1 %  
Internet Source

---

98	<a href="http://jurnal.unej.ac.id">jurnal.unej.ac.id</a> Internet Source	<1 %
99	Haniya Qothrunnda, Wartoyo Hadi. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan", Jurnal KREATIF (Kajian Riset Ekonomi & Bisnis Inovatif), 2025 Publication	<1 %
100	Indah Ayu Lestari, Indah Ayu Lestari, Nasir Hamzah. "PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI", PARADOKS : Jurnal Ilmu Ekonomi, 2019 Publication	<1 %
101	Pratiwi, Bianda Sekar. "Pengaruh Intellectual Capability , Budaya Perusahaan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Bpplk Semarang", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024 Publication	<1 %
102	Submitted to Walters State Community College Student Paper	<1 %
103	<a href="http://pascasarjanafe.untan.ac.id">pascasarjanafe.untan.ac.id</a> Internet Source	<1 %
104	<a href="http://repository.stienobel-indonesia.ac.id">repository.stienobel-indonesia.ac.id</a> Internet Source	<1 %

---

105

vdocuments.mx

Internet Source

<1 %

---

106

Abu Sari, Fakhry Zamzam, Harun Syamsudin. "Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan", Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM, 2020

Publication

<1 %

---

107

Aureza Noviami Putri, Hasan Ubaidillah, Sumartik Umsida. "Analisis Lingkungan Kerja, Loyalitas, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Industri Tas Dan Koper (Intako) Tanggulangin Sidoarjo", Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING), 2024

Publication

<1 %

---

108

Bawono, Muhammad Setyo. "Peran Islamic Corporate Governance dan Islamic Corporate Social Responsibility Terhadap Reputasi Perusahaan Serta Kinerja Keuangan (Studi Empiris Perbankan Syariah Yang Terdaftar di OJK Tahun (2013-2015)", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2023

Publication

<1 %

---

109

Doli Candra, Zamzami, Muhammad Gowon. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (ABK Terhadap Kinerja

<1 %

Kepala SKPD Pemerintah Daerah: Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating", Jurnal Akuntansi & Keuangan Unja, 2019

Publication

---

110

Eka Ayu Andani, Yustiana Wardhani. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan", Jurnal KREATIF (Kajian Riset Ekonomi & Bisnis Inovatif), 2025

Publication

---

<1 %

111

Faridatut Taufik, Suwignyo Widagdo, Diana Dwi Astuti. "The Contribution of Leadership Style, Competence, Work Culture, and Job Satisfaction to the Performance of Sub-District Employees in Bondowoso Regency", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2025

Publication

---

<1 %

112

Hosam Alden Riyadh, Fadhlilah Rahmaningtyas Nugraheni, Mohammed Ghanim Ahmed. "Impact of budget participation and leadership style on managerial performance with organizational commitment as intervening variable", Cogent Business & Management, 2023

Publication

---

<1 %

113	<p>Jaini, Hasbullah. "Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Dalam Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Dasar Studi Empiris di Sekolah Dasar Se-Kecamatan Arut Selatan", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024</p> <p>Publication</p>	<1 %
114	<p>Submitted to STIE Perbanas Surabaya</p> <p>Student Paper</p>	<1 %
115	<p>Shinta Octaviana Shifa, Santi Damayanti, Fanji Wijaya. "Pengaruh Partisipasi Anggaran, Total Quality Management (TQM) dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus pada PT Atamora Tehnik Makmur Jakarta Tahun 2018-2022)", JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi), 2024</p> <p>Publication</p>	<1 %
116	<p>downloads-kumpulan-referensi-skripsi.blogspot.com</p> <p>Internet Source</p>	<1 %
117	<p>jurnal.untagsmg.ac.id</p> <p>Internet Source</p>	<1 %
118	<p>Anggria Maya Matindas, Sifrid S. Pangemanan, David P.E. Saerang. "PENGARUH CAPITAL ADEQUACY RATIO (CAR), BOPO DAN NON PERFORMING LOAN (NPL) TERHADAP KINERJA KEUANGAN PERBANKAN</p>	<1 %

DI INDONESIA", GOING CONCERN : JURNAL  
RISET AKUNTANSI, 2015

Publication

---

- 119 Hantono Hantono. "Pengaruh Budgetary, Participation, Information Asymmetry, Organizational Citizenship Behavior, Job Relevant Information terhadap kinerja di era VUCA", Owner, 2022 <1 %
- Publication
- 

- 120 Kamsia Nurafni, Fatimah Saguni, Sitti Hasnah. "Pengaruh Kinerja Komite Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Mutu Pembelajaran Pendidikan Agama Islam", Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan, 2022 <1 %
- Publication
- 

- 121 Marudin, Eko. "On the job Training, Pengalaman, dan Kinerja Personil Kepolisian Direktorat Kriminal Umum Polda Jateng", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024 <1 %
- Publication
- 

- 122 Mr. Haryono, Yayat Hidayat Amir. "PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, PENDAPATAN DI LUAR GAJI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP MOTIVASI PEGAWAI BALAI METROLOGI JAWA TENGAH", Multiplier: Jurnal Magister Manajemen, 2017 <1 %

123 Rizki Agung Pradana, Bowo Santoso. <1 %  
"Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo", Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah, 2021  
Publication

---

124 conference.binadarma.ac.id <1 %  
Internet Source

---

125 pt.scribd.com <1 %  
Internet Source

---

126 repository.usu.ac.id <1 %  
Internet Source

---

127 Euis Indah Ningsih, Mesiono Mesiono, Mara Samin Lubis. "Model kepemimpinan kepala sekolah di sekolah penggerak", Jurnal EDUCATIO: Jurnal Pendidikan Indonesia, 2024  
Publication

---

128 I Gusti Ayu Ratih Utariani, I Gusti Agung Krisna Lestari, Sarita Vania Clarissa. "PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, KOMITMEN ORGANISASI, MOTIVASI KERJA, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA OPD DI <1 %

129 MAKSI MAKSI MAKSI. "Volume 1 Nomor 1  
Desember 2010", JURNAL RISET AKUNTANSI  
DAN AUDITING "GOODWILL", 2010 <1 %  
Publication

---

130 Meise Kalembang, Paulus K. Allo Layuk,  
Syaikhul Falah. "PENGARUH PARTISIPASI  
ANGGARAN, KETEPATAN ANGGARAN  
TERHADAP SENJANGAN ANGGARAN DENGAN  
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL  
MODERASI (STUDI PADA PEMERINTAH  
KABUPATEN JAYAPURA)", KEUDA (Jurnal Kajian  
Ekonomi dan Keuangan Daerah), 2018 <1 %  
Publication

---

131 Muhammad Iqbal, Afrizal, Yudi. "Analisis  
Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja  
Manajerial (Studi Pada Kecamatan Pemekaran  
di Provinsi Jambi)", Jurnal Akuntansi &  
Keuangan Unja, 2019 <1 %  
Publication

---

132 Revilia Mayditha, Mohammad Saiful Bahri,  
Hermanto Hermanto. "Pengaruh  
Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Komitmen  
Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT.  
Charoen Pokphand Jaya Farm 12 Tongas <1 %

- 133 SARWENDA BIDURI. "PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN VARIABEL PEMODERASI GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN ORGANISASI PADA PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN LAMONGAN", MANAJERIAL, 2018 <1 %
- Publication
- 

- 134 text-id.123dok.com <1 %
- Internet Source
- 

- 135 Afifah Chaerunnissa, Suhairi Suhairi. "Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengendalian Internal, Dan Kualitas SDM Terhadap Kinerja Manajerial Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Sumatera Barat", Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING), 2024 <1 %
- Publication
- 

- 136 Aqidatul Luthfiyah, Rosyidah Alfitri. "Hubungan Pengetahuan Ibu Hamil Tentang Anemia terhadap Kepatuhan dalam Konsumsi Tablet Fe di Pmb N.L Putu Suyanti R.D Denpasar Selatan", Indonesian Research Journal on Education, 2025 <1 %
- Publication

---

137

Ida Bagus Agung Andi Bhisma Manuaba, Ni Putu Nina Eka Lestari. "FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PEGAWAI DIMEDIASI OLEH VARIABEL KEPUASAN KERJA PADA ERA NEW NORMAL DI DINAS PERINDUSTRIAN DAN TENAGA KERJA KABUPATEN BADUNG", JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)., 2021

Publication

<1 %

---

138

Kartika Mayang Sari, Abdullah Abdullah. "PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN RENCANA BISNIS ANGGARAN (RBA), KOMITMEN ORGANISASI, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA UNIVERSITAS BENGKULU", Jurnal Akuntansi, 2019

Publication

<1 %

---

139

Muhammad Ridwan, Fitri Hamelinda. "PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (SURVEYPADA KANTOR CABANG PEMBANTU BANK DI KOTA SUNGAI PENUH)", Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan, 2017

Publication

<1 %

---

140 Saputri, Apik Anitasari Intan. "Rekonstruksi Pemberdayaan Nasabah Pembiayaan Di Lembaga Keuangan Mikro (Studi Tentang Pembiayaan Kelompok Perempuan Sebagai Penggerak Ekonomi Keluarga) di Eks Karesidenan Banyumas", Universitas Islam Negeri Saifuddin Zuhri (Indonesia), 2025  
Publication

---

<1 %

141 Yulianti, Agi. "Peran Gaya Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Komitmen Berkelanjutan dan Kinerja sdm Pengelola Persampahan Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Kotawaringin Barat", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024  
Publication

---

<1 %

142 [repository.radenintan.ac.id](https://repository.radenintan.ac.id)  
Internet Source

---

<1 %

---

Exclude quotes      On

Exclude matches      Off

Exclude bibliography      On