PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, PENDELEGASIAN WEWENANG, RELIGIUSITAS DAN STRUKTUR ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL

(studi kasus pada perusahaan PT Jasa Marga (Persero) Tbk.)

SKRIPSI

Oleh:

Nama : Rafli Fauzul Adhim

Nim Mahasiswa: 17312343

PROGRAM STUDI AKUNTANSI

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2020/2021

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, PENDELEGASIAN WEWENANG, RELIGIUSITAS DAN STRUKTUR ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL

(Studi kasus pada perusahaan PT Jasa Marga Persero Tbk.)

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk mencapai derajat

Sarjana Strata-1 Program Studi Akuntansi pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Universitas Islam Indonesia

Oleh :

Nama : Rafli Fauzul Adhim

No. Mahasiswa : 17312343

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2021

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atas pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman sanksi apapun sesuai peraturan sesuai peraturan yang berlaku."

Yogyakarta, 11 November 2021

Penulis



(Rafli Fauzul Adhim)

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, PENDELEGASIAN WEWENANG, RELIGIUSITAS, DAN STRUKTUR ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN PT JASA MARGA PERSERO TBK.)

SKRIPSI

Diajukan Oleh :

Nama : Rafli Fauzul Adhim

No. Mahasiswa : 17312343

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada tanggal, 3 November 2021

Dosen Pembimbing,



(Yunan Najamudin, Drs., MBA)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR SKRIPSI

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, PENDELEGASIAN WEWENANG, RELIGIUSITAS DAN STRUKTUR ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL studi kasus pada PT Jasa Marga (Persero) Tbk.

Disusun oleh : RAFLI FAUZUL ADHIM

Nomor Mahasiswa : 17312343

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan Lulus
pada hari, tanggal: Rabu, 08 Desember 2021

Penguji/Pembimbing Skripsi : Yunan Najamuddin, Drs., MBA., CMA., CAPF

Penguji : Rifqi Muhammad, SE., SH., M.Sc., Ph.D., SAS.

Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia

Prof. Jaka Sriyana, Dr., M.Si

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Alhamdulillahirobbil'alamin, puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, karunia, berkah dan hidayah-Nya sehingga penulis diberikan jalan dan kelancaran dalam proses penyelesaian penelitian ini yang berjudul **" PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, PENDELEGASIAN WEWENANG, RELIGIUSITAS DAN STRUKTUR ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN PT JASA MARGA PERSERO TBK.)" ,** penelitian ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan studi strata-1 di Program Studi Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

Penulis sangat menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna karena kesempurnaan hanya milik Allah SWT. Namun penulis tetap selalu berusaha keras dan semaksimal mungkin mencurahkan segala kemampuan yang dimiliki walau proses penyusunan skripsi ini cukup menguras waktu dan pikiran. Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan, bantuan, dukungan, dan doa dari berbagai pihak yang tiada henti diajukan kepada penulis. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terimakasih dengan ketulusan hati yang terdalam kepada:

1. **Allah SWT** yang selalu senantiasa memberikan kekuatan, ketabahan, kelancaran, kesabaran, penunjuk, dan segala karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

2. **Nabi Muhammad SAW** yang telah membimbing umatnya menuju zaman yang diterangi iman dan islam.

3. **Ibu J. Juariah dan Alm. Bapak Juju Juanda** selaku orang tua penulis yang selalu memberikan dukungan berupa moril dan materil, yang selalu mendoakan anaknya di manapun berada, semua itu sangat berharga bagi penulis sehingga penulis bisa berada di tahap ini. Semoga kedua orangtua penulis selalu diberikan Kesehatan, umur panjang dan perlindungan oleh

Allah SWT. dengan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih sebanyak – banyaknya kepada kedua orangtua penulis. Penulis berharap suatu saat nanti penulis dapat membahagiakan kedua orangtua penulis. Aamiin..

4. **Rizki Rahmatillah dan Anisi Fuadi,** selaku kakak kandung laki – laki penulis yang selalu memberikan dukungan moril dan materil, yang selalu mendoakan adiknya di manapun berada, semua itu sangat berharga bagi penulis sehingga penulis bisa berada di tahap ini. Semoga kakak penulis selalu diberikan kesehatan, umur panjang, lindungan Allah SWT. Penulis berharap dapat membanggakan kakak. Aamiin..

5. **Bapak Dr. Mahmudi, S.E., M.Si., Ak** selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII beserta segenap jajaran Program Studi Akuntansi yang telah memberikan dukungan beserta ilmu semasa perkuliahan kepada penulis.

6. **Bapak Yunan Najimudin Drs, MBE.** selaku dosen pembimbing skripsi penulis yang selalu sabar membimbing dalam menyusun sampai menyelesaikan skripsi ini. Terimakasih banyak Pak Yunan atas segala ilmu yang bermanfaat, kritikan dan sarannya selama menyusun skripsi ini.

7. **KOPMA FBE UII** yang telah memberikan penulis kesempatan untuk bekerja sama, berdiskusi dan belajar bersama dengan lebih banyak teman, menjadi salah satu tempat penulis mengikuti kegiatan organisasi di kampus, banyak sekali manfaat yang penulis dapatkan bersama KOPMA FBE UII. Terimakasih atas pengalaman dan ilmu yang telah diberikan.

8. **Garda Gada Wisnuwarman, Afifah Dianjati Safira, Siti Rahmania Ulfa dan Herlin Nirmalasari Rahardiani** selaku teman, sahabat, dan keluarga penulis selama masa perkuliahan di Yogyakarta yang telah menjadi tempat bagi penulis untuk bercerita berbagi tawa, canda dan keluh kesah. Terimakasih banyak atas kebersamaan selama ini, sukses terus untuk kita semua dan semoga kita bisa terus menjadi keluarga hingga tua nanti.

9. **Adika Baswara, Nur Rahmad Iswahyudi dan Lexy Jefriyanto Saputra** selaku teman – teman penulis, yang selalu menjadi tempat terhangat penulis dalam berbagi cerita, canda, tawa hingga tempat berkeluh kesah.

10. **Zoelfikar, Fellarosa, dan Garda Wisnu,** selaku teman seperbimbingan penulis yang telah menemani, dan berjuang bersama – sama dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini.

11. **Teman – teman Pemuda Dakwah dan APAYA** selaku teman – teman penulis, terimakasih banyak atas pertemuan yang menyenangkan, yang selalu menghibur hingga membuat masa perkuliahan berwarna. Panjang umur untuk kalian semua, semoga kita semua diberikan Kesehatan dan umur yang bermanfaat agar kelak bisa berjumpa kembali di lain kesempatan. Sukses terus untuk kita semua, Aamiin.

12. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terimakasih atas bantuan dan dukungan yang diberikan kepada penulis untuk menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.

Penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada pihak tersebut atas segala sesuatu yang telah diberikan kepada penulis, semoga Allah SWT hadiahkan pahala yang berlipat ganda untuk kalian semua. Semoga karya ilmiah ini dapat bermanfaat dan penulis memohon maaf jika ada kekurangan di dalamnya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Sleman, 11 November 2021

Penulis

Rafli Fauzul Adhim

DAFTAR ISI

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME iii
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR SKRIPSI v
KATA PENGANTAR vi
DAFTAR ISI ix
ABSTRAKSI xvi
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang Masalah 1
1.2 Rumusan Masalah 7
1.3 Tujuan Penelitian 7
1.4 Manfaat Penelitian 7
1.5 Sistematika Penulisan 8
BAB II KAJIAN PUSTAKA 10
2.1 Landasan Teori 10
2.1.1 Teori Keagenan 10
2.1.2 Teori Penetapan Tujuan (Goal Setting Theory) 11
2.1.3 Partisipasi Anggaran 12
2.1.3.1 Pengertian Anggaran 12
2.1.3.2 Karakteristik Anggaran 13
2.1.3.3 Manfaat dan Fungsi Anggaran 15
2.1.3.4 Jenis Anggaran 18
2.1.3.5 Kelemahan Anggaran 21
2.1.3.6 Pengertian Partisipasi Anggaran 21
2.1.4 Pendelegasian Wewenang 23
2.1.4.1 Pengertian Wewenang 23
2.1.4.2 Pengertian Pendelegasian Wewenang 24
2.1.4.3 Prinsip – prinsip Pendelegasian Wewenang 27
2.1.4.4 Alasan Pendelegasian Wewenang 27
2.1.5 Religiusitas 30
2.1.5.1 Pengertian Religiusitas 30
2.1.5.2 Dimensi Religiusitas 32
2.1.5.3 Faktor – faktor Religiusitas 35

2.1.6 Struktur Organisasi 36
2.1.7 Kinerja Manajerial 38
2.2 Penelitian Terdahulu 39
2.3 Hipotesis 47
2.3.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial 47
2.3.2 Pengaruh Pendelegasian Wewenang Terhadap Kinerja Manajerial 50
2.3.3 Pengaruh Religiusitas Terhadap Kinerja Manajerial 51
2.3.4 Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial 54
2.4 Kerangka Pemikiran 56
BAB III METODE PENELITIAN 57
3.1 Jenis Penelitian 57
3.2 Tempat Penelitian 57
3.3 Populasi dan Sampel 57
3.4 Definisi Operasional Variabel 58
3.4.1 Variabel Dependen (Y) 58
3.4.2 Variabel Independen (X) 58
3.4.2.1 Partisipasi Anggaran 58
3.4.2.2 Pendelegasian Wewenang 59
3.4.2.3 Religiusitas 59
3.4.2.4 Struktur Organisasi 60
3.5 Jenis Data 60
3.6 Sumber Data 60
3.7 Teknik Memperoleh Data 61
3.8 Teknik Analisis Data 61
3.8.1 Uji Validitas 61
3.8.2 Uji Reliabilitas 62
3.8.3 Uji Asumsi Klasik 62
3.8.3.1 Uji Normalitas 62
3.8.3.2 Uji Multikolinearitas 63
3.8.3.3 Uji Heteroskedastisitas 63
3.8.4 Analisis Regresi 63
3.8.5 Pengujian Hipotesis 64
3.8.5.1 Uji Determinasi 64
3.8.5.2 Uji Statistik T (uji T) 65

3.8.5.3 Uji Simultan (uji F) 65
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 66
4.1 Deskripsi Objek Penelitian 66
4.2 Karakteristik Responden 66
4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia 67
4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 67
4.2.3 Karakteristik responden berdasarkan jabatan 68
4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja 69
4.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan 70
4.2.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Agama yang Dianut 71
4.2.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Keikutsertaan Berpartisipasi Anggaran. 71
4.3 Uji Kualitas Data 72
4.3.1 Uji Validitas 72
4.3.2 Uji Reliabilitas 74
4.4 Uji Asumsi Klasik 76
4.4.1 Uji Normalitas 76
4.4.2 Uji Multikolinearitas 77
4.4.3 Uji Heteroskedastisitas 78
4.5 Uji Hipotesis 79
4.5.1 Analisis Regresi Linear Berganda 80
4.5.2 Uji Koefisien Determinasi 82
4.5.3 Uji T 83
4.5.4 Uji F 86
4.6 Pembahasan 87
4.6.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial 87
4.6.2 Pengaruh Pendelegasian Wewenang Terhadap Kinerja Manajerial 88
4.6.3 Pengaruh Religiusitas terhadap Kinerja Manajerial 89
4.6.4 Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Kinerja Manajerial 90
BAB V KESIMPULAN 92
5.1 Kesimpulan 92
5.2 Keterbatasan 93
5.3 Saran 94
5.4 Implikasi Penelitian 94

DAFTAR PUSTAKA 96
LAMPIRAN 106

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.1 Penelitian Terdahulu 45

Tabel 4.1 Data responden berdasarkan usia 72

Tabel 4.2 Data responden berdasarkan jenis kelamin 72

Tabel 4.3 Data responden berdasarkan Jabatan 73

Tabel 4.4 Data responden berdasarkan masa kerja 74

Tabel 4.5 Data responden berdasarkan jenjang Pendidikan 75

Tabel 4.6 Data responden berdasarkan Agama yang di anut 76

Tabel 4.7 Data responden berdasarkan keikutsertaan partisipasi anggaran 76

Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas 77

Tabel 4.9 Hasil uji Reliabilitas 80

Tabel 4.10 Hasil uji Normalitas 81

Tabel 4.11 Hasil Uji Multikolinearitas 82

Tabel 4.12 Hasil Uji Heteroskedastisitas 84

Tabel 4.13 Hasil Uji Hipotesis 84

Tabel 4.14 Hasil Uji Koefisien Determinasi 87

Tabel 4.15 Hasil Uji T 88

Tabel 4.16 Hasil Uji F 92

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.4.1 Kerangka penelitian 61

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian 111

Lampiran 2 Karakteristik Responden 121

Lampiran 3 Tabulasi Data 124

Lampiran 4 Hasil Uji Kualitas Data 136

Lampiran 5 Hasil Uji Asumsi Klasik 144

Lampiran 6 Hasil Uji Regresi Berganda 146

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Partisipasi Anggaran, pendelegasian wewenang, religiusitas, dan struktur organisasi terhadap kinerja manajerial pada perusahaan PT Jasa Marga (Persero) Tbk. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai manajerial yang ada di kantor pusat PT Jasa Marga (Persero) tbk. Sampel pada penelitian ini berjumlah 80 responden. Pengujian kuesioner ini dilakukan dengan menggunakan program aplikasi pengolah data SPSS. Uji yang dilakukan dalam penelitian ini adalah uji kualitas data yang berupa uji validitas dan uji reliabilitas, uji asumsi klasik yaitu uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas serta uji hipotesis dengan analisis regresi linear berganda, uji koefisien determinasi, uji T dan uji F. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, pendelegasian wewenang, religiusitas dan struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada perusahaan PT Jasa Marga (persero) tbk.

Kata Kunci : Partisipasi Anggaran, Pendelegasian Wewenang, Religiusitas, Struktur Organisasi, Kinerja Manajerial

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of budget participation, delegation of authority, religiosity, and organizational structure on managerial performance at PT Jasa Marga (Persero) Tbk. The population used in this study were all managerial employees at the head office of PT Jasa Marga (Persero) tbk. The sample used in the study amounted to 80 respondents. Testing this questionnaire was carried out using the SPSS data processing application program. The tests carried out in this study were data quality tests in the form of validity and reliability tests, classical assumption tests, namely normality tests, multicollinearity tests, and heteroscedasticity tests as well as hypothesis testing with multiple linear regression analysis, coefficient of determination test, T test and F test. The results of this study indicate that budgetary participation, delegation of authority, religiosity and organizational structure have a positive and significant impact on managerial performance at PT Jasa Marga (Persero) tbk.

Keywords: *Budget participation, delegation of authority, religiosity, organizational structure, managerial performance*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi seperti saat ini memberikan banyak dampak yang sangat besar bagi perusahaan maupun organisasi. Salah satu dampak yang timbul adalah terjadinya persaingan yang pesat antara perusahaan – perusahaan yang sudah ada untuk dapat bertahan dan bersaing terutama di masa pandemi COVID 19 seperti sekarang perusahaan dituntut untuk dapat bekerja lebih efektif dan efisien.

Saat ini persaingan antar perusahaan semakin ketat, banyaknya perusahaan – perusahaan baru dan perusahaan asing yang berdatangan ke Indonesia membuat persaingan antar perusahaan meningkat. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) merilis sebuah laporan, yaitu Industrial Development Report 2020, berdasarkan laporan tersebut Indonesia menempati peringkat ke-38 dari 150 negara dalam peringkat Competitive Industrial Performance (CIP) Index tahun 2019. Hal tersebut membuat daya saing industri di Indonesia naik satu peringkat dibanding tahun sebelumnya yang berada pada peringkat ke – 39.

Eko S.A Cahyono selaku Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDMI) Kementerian Perindustrian menilai, untuk saat ini daya saing pada industri manufaktur di Indonesia cukup kuat untuk menghadapi persaingan di pasar internasional. Hal tersebut didukung dengan upaya penerapan teknologi industri 4.0 di beberapa sektor yang meningkatkan produktivitas dan inovasi. (https://www.liputan6.com/)

Ketatnya persaingan bisnis saat ini mengharuskan perusahaan untuk lebih produktif dalam melakukan usahanya. Untuk memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi, dibutuhkan kinerja manajerial yang bagus dalam perusahaan tersebut. Dalam masa globalisasi saat ini perusahaan diminta agar lebih berhati-hati apabila ingin melaksanakan penyusunan, perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, dan juga pengendalian atas bawahan dalam upaya untuk memperoleh tujuan entitas.

Untuk bisa unggul dalam persaingan, perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif dalam mengimplementasikan strategi bersaing agar dapat mempertahankan posisi mereka di dunia perindustrian. Menurut para ahli kunci keunggulan kompetitif suatu perusahaan adalah pada sumberdaya manusia yang ada di dalamnya. Keberhasilan suatu perusahaan akan sangat berpengaruh pada kemampuannya dalam mengelola sumber daya manusia sebagai aset utama dalam melakukan operasi bisnis, karena sumberdaya manusia memiliki kemampuan untuk menjadi faktor pembeda (*distinction*).

Untuk mengelola sumber daya manusia yang ada pada perusahaan dibutuhkan kinerja manajerial yang baik pada perusahaan tersebut , manajerial merupakan perpaduan antara seni dan ilmu dalam mengatur segala sesuatunya dengan benar. Orang yang berperan dalam ilmu ini disebut dengan manajer. Manajer merupakan seseorang yang memimpin dan mengarahkan orang – orang yang berada di bawahnya agar bertanggung jawab pada tugasnya agar semua lini pekerjaan di perusahaan tersebut dapat berkoordinasi sehingga dapat tercapainya keselarasan tujuan (Goal Congruence) antara tujuan karyawan dan tujuan perusahaan. Agar semua itu dapat tercapai, dibutuhkan aspek – aspek pendukung

seperti partisipasi anggaran, pendelegasian wewenang, religiusitas dan struktur organisasi.

Faktor yang pertama untuk mencapai kinerja manajerial yang baik yaitu partisipasi anggaran, partisipasi dalam penyusunan anggaran melibatkan sumberdaya manusia yang ada di perusahaan. Sudah banyak penelitian dalam bidang akuntansi manajemen yang berfokus pada masalah partisipasi anggaran, hal ini disebabkan karena partisipasi anggaran dinilai mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Murray, 1990) .

Pada suatu perusahaan, anggaran merupakan salah satu komponen yang sangat penting. Peran anggaran dalam perencanaan dan pengendalian perusahaan sangat penting, hal ini membuat penganggaran sebagai suatu hal yang sangat dibutuhkan bagi keberhasilan perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Anggaran merupakan perencanaan mengenai tindakan di masa datang, yang mengidentifikasikan tindakan untuk memperoleh suatu tujuan. Perencanaan dan pengendalian memiliki keterkaitan yang erat. Perencanaan merupakan cara seseorang dalam melihat pandangan ke masa depan, menentukan aktivitas – aktivitas yang harus dikerjakan yang memudahkan perusahaan dalam memperoleh sebuah tujuan. Pengendalian merupakan cara seseorang dalam melihat ke masa lampau, untuk mengamati apa yang benar – benar sedang terjadi dan membandingkannya dengan hasil yang telah dipersiapkan sebelumnya. Perusahaan memerlukan anggaran untuk mengartikan semua strategi ke dalam tujuan jangka pendek maupun jangka panjang

Dengan menerapkan partisipasi anggaran mampu memberikan kesempatan kepada para bawahan untuk ikut serta dalam proses penyusunan anggaran. Apabila mereka ikut serta secara aktif dalam proses penyusunan anggaran pada unit organisasi tempat mereka bekerja, secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja mereka sebagai karyawan. Dengan adanya kontribusi dalam proses penyusunan anggaran, diharapkan bawahan akan terlibat secara emosional yang pada akhirnya menimbulkan rasa tanggung jawab yang lebih tinggi dalam pelaksanaan anggaran. Apabila partisipasi anggaran diterapkan dapat memungkinkan bawahan untuk menentukan tujuan dan target mereka sendiri. Dengan demikian, mereka akan lebih terbuka untuk menerima anggaran dan bekerja dengan giat untuk mencapai target tersebut.

Kemudian faktor selanjutnya adalah Pendelegasian wewenang atau pelimpahan wewenang mengandung pengertian penyerahan Sebagian hak untuk mengambil keputusan atau menentukan langkah yang dibutuhkan supaya tugas dan tanggung jawab mampu terlaksana dengan hasil yang baik. Pendelegasian wewenang sangat penting untuk perusahaan karena dengan pelimpahan wewenang secara aktif, maka seluruh kegiatan yang ada di perusahaan bisa berjalan dengan baik sehingga perusahaan dapat berproses dengan cepat dan juga para pemimpin dapat memperoleh lebih banyak waktu untuk memikirkan, merencanakan terlebih dahulu serta melaksanakan tugas atau hal – hal yang ingin mereka lakukan kedepannya.

Menurut Stoner yang dikutip dalam Kesumnajaya (2010), Pendelegasian Wewenang adalah pelimpahan wewenang formal dan tanggung jawab kepada

seorang bawahan untuk menyelesaikan aktivitas tertentu. Pendelegasian wewenang dapat menambah keterampilan dan potensi dari para bawahan untuk bertanggung jawab pada tugas atau wewenang yang telah diamanahkan ke mereka dan juga sebagai proses pembelajaran bagi mereka agar dapat bekerja dengan profesional dan berkontribusi lebih pada perusahaan.

Faktor selanjutnya yang memengaruhi kinerja manajerial yaitu religiusitas, Penelitian sebelumnya terkait manajemen dan permasalahan dalam pengembangan SDM telah dilakukan, salah satunya yang dilakukan oleh Hidayat (2010) yang menemukan bahwa kinerja karyawan saling berhubungan dengan latar belakang sikap hidup karyawan yang terbentuk melalui suasana religiusitasnya, selanjutnya pada penelitian Dada dan Idowu (2007) mengemukakan bahwa Sumber Daya Manusia adalah aset yang dimiliki oleh sebuah perusahaan (*human capital*). Dengan demikian psikologis yang terbentuk oleh kegiatan religiusitas karyawan dan kemampuan penyesuaian akan memberikan pengaruh yang besar bagi pencapaian kinerja.

Menurut King (2005) Religiusitas merupakan kekuatan hubungan atau kepercayaan seseorang terhadap agamanya. Secara singkat religiusitas dapat diartikan sebagai tingginya kepercayaan seseorang terhadap apa yang mereka Yakini. Religiusitas sangat erat kaitannya dengan kegiatan beragama , tidak hanya terjadi saat melakukan ibadah tetapi terjadi juga pada saat melakukan aktivitas lain yang didorong dengan kekuatan batin (Jalaluddin, 2012). Oleh karena itu sikap religiusitas merupakan bentuk integrasi secara kompleks antara pengetahuan agama, perasaan dan tindakan keagamaan dalam individu seseorang. Dengan

hadirnya sikap religiusitas pada individu manusia, menyebabkan timbulnya kecerdasan spiritual yang memotivasi masing – masing individu untuk melakukan pekerjaannya secara Bahagia.

Selanjutnya faktor yang keempat yaitu struktur organisasi, struktur organisasi dalam perusahaan sangat erat kaitannya dengan keikutsertaan karyawan dalam penyusunan anggaran dan juga pendelegasian wewenang. Struktur organisasi merupakan pembagian tugas kepada karyawan secara formal berdasarkan kemampuan karyawan. Terdapat dua macam struktur organisasi, yakni struktur organisasi sentralisasi yang hanya pemimpin pusat saja yang dapat mengambil keputusan dan struktur organisasi desentralisasi yakni proses pengambilan keputusannya dapat melibatkan bawahan atau karyawan. Untuk mendukung kinerja manajerial yang baik diperlukan keterlibatan karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Akan tetapi jika perusahaan hanya melibatkan satu pihak dalam mengambil keputusan hal ini dapat menyebabkan kesenjangan antara atasan dan bawahan dan akan mengakibatkan tidak maksimalnya pekerjaan karyawan sehingga hal tersebut dapat menyebabkan kinerja manajerial menurun.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti ingin melakukan penelitian dengan judul penelitian "**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, PENDELEGASIAN WEWENANG, RELIGIUSITAS DAN STRUKTUR ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Kasus pada Perusahaan PT JASA MARGA Persero Tbk.)**"

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1) Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2) Apakah pendelegasian wewenang berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
3) Apakah Religiusitas berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
4) Apakah struktur organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1) Menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial
2) Menganalisis pengaruh pendelegasian wewenang terhadap kinerja manajerial
3) Menganalisis pengaruh religiusitas terhadap kinerja manajerial
4) Menganalisis pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja manajerial

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari diadakannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Bagi penulis dan pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan serta dapat mengaplikasikan semua teori yang telah diperoleh selama masa perkuliahan berlangsung

2) Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan atau masukan kepada perusahaan dalam proses penyusunan anggaran, sehingga mampu mengurangi risiko dalam pencapaian cita – cita anggaran dan tujuan perusahaan.

3) Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi wadah pengetahuan mengenai akuntansi manajerial dan juga sebagai acuan dalam mengambil informasi bagi peneliti yang tertarik untuk meneliti lebih dalam mengenai bidang akuntansi manajemen

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika Penulisan pada penelitian ini yaitu sebagai berikut:

Pada penelitian ini terdiri dari lima bab pembahasan dan daftar Pustaka serta lampiran-lampiran.

I. PENDAHULUAN

Pada bab ini berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan

II. LANDASAN TEORI DAN TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini penulis membahas mengenai uraian – uraian yang melandasi penelitian. Beberapa referensi penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, serta hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini.

III. METODE PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan terkait populasi dan penentuan sampel, metode pengumpulan data dan analisis data, variabel penelitian yang digunakan dan Teknik analisis data.

IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai analisis data, temuan empiris yang diperoleh dalam penelitian, hasil pengujian hipotesis, serta pembahasan hasil penelitian

V. PENUTUP

Pada bab ini menjelaskan kesimpulan dari hasil penelitian, keterbatasan yang ada pada penelitian, serta saran – saran yang berkaitan dengan kesimpulan yang diperoleh.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Organisasi merupakan suatu kesatuan yang merupakan suatu wadah atau sarana untuk mencapai berbagai tujuan atau sasaran yang memiliki banyak komponen yang melandasi berbagai macam aspek di antaranya terdapat banyak orang, tata hubungan kerja, spesialis pekerjaan dan kesadaran rasional dari anggota sesuai dengan kemampuan dan spesialisasi mereka masing – masing. Menurut Hasibuan (2011) organisasi merupakan suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang sama atau sekelompok tujuan.

Selain dipandang sebagai wadah atau sarana dalam melakukan kegiatan, organisasi juga dapat dipandang sebagai proses, yaitu melihat interaksi antara orang-orang yang ada di dalamnya atau anggota organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dapat ditentukan oleh kualitas sumberdaya manusia yang saling berproses dan mengembangkan organisasi tersebut

2.1.1 Teori Keagenan

Teori Keagenan atau *agency theory* menjelaskan bahwa keagenan dengan perusahaan saling berhubungan dikarenakan terdapat kumpulan beberapa kontrak di dalamnya antara pihak – pihak yang terkait yang terdiri dari atasan dan bawahan (Jensen dan Mackling, 1976). Tujuan utama dari teori keagenan (*agency theory*) yaitu sebagai wadah untuk menjelaskan bagaimana pihak – pihak yang melakukan

hubungan kontrak dapat menciptakan kontrak yang bertujuan untuk mengurangi biaya sebagai dampak adanya informasi yang tidak simetris dan kondisi ketidakpastian. Teori keagenan berfungsi untuk menjawab masalah keagenan yang terjadi karena beberapa pihak yang saling bekerja sama namun mempunyai tujuan yang berbeda. Teori Keagenan (*agency theory*) diciptakan sebagai solusi untuk dua permasalahan yang dapat terjadi dalam hubungan keagenan (Eisenhardt, 1989). Permasalahan pertama yaitu masalah yang timbul pada saat terjadinya keinginan – keinginan atau tujuan perusahaan dan agen yang bertolak belakang dan hal tersebut menyulitkan bagi perusahaan untuk melakukan verifikasi apakah agent telah melakukan sesuatu dengan tepat. Permasalahan yang kedua yaitu, masalah mengenai pembagian dalam menanggung risiko yang muncul di mana perusahaan dan agen memiliki perbedaan sikap terhadap risiko yang muncul.

2.1.2 Teori Penetapan Tujuan (Goal Setting Theory)

Teori penetapan tujuan atau goal setting theory awalnya dikemukakan oleh Edwin Locke pada akhir tahun 1960. Dia menjelaskan bahwa kinerja tugas yang lebih baik disebabkan oleh tujuan yang spesifik daripada tujuan yang mudah. Bukti yang berasumsi bahwa sasaran atau ide-ide mengenai keadaan yang diinginkan di masa depan merupakan sebuah landasan pada teori ini dikarenakan hal tersebut memiliki peran penting dalam bertindak. Menurut Birnberg dalam Mahennoko, (2011) Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk mempunyai tujuan, menentukan tujuan dan termotivasi untuk memperoleh tujuan-tujuan.

Berdasarkan teori penetapan tujuan, salah satu karakteristik perilaku yang memiliki tujuan yang pada umumnya dipelajari yaitu bahwa perilaku tersebut terus menerus berlangsung hingga perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang memulai suatu aktivitas seperti sebuah pekerjaan atau proyek baru maka ia akan selalu mendesak hingga tujuan tersebut tercapai. Menurut Robbins (2008) dalam teori ini perilaku seseorang diatur oleh pemikiran dan niat seseorang. Sasaran dapat diartikan sebagai suatu tujuan atau tingkatan kerja yang ingin diraih oleh individu. Teori ini memerlihatkan bahwa tiap individu berkomitmen pada sebuah tujuan. Apabila masing – masing individu berkomitmen untuk dapat mencapai tujuannya, maka hal ini dapat memengaruhi perbuatannya dan akan berdampak pada konsekuensi kinerjanya

2.1.3 Partisipasi Anggaran

2.1.3.1 Pengertian Anggaran

Penyusunan anggaran adalah suatu hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan. Anggaran merupakan sebuah komponen yang penting dalam perusahaan karena anggaran adalah sebuah elemen sistem pengendalian manajemen yang memiliki fungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian yang memudahkan manajemen untuk melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Schiff dan Lewin 1970).

Perencanaan yang tersusun secara sistematis yang melingkupi semua tindakan perusahaan yang berbentuk unit (kesatuan) moneter dan berlangsung

selama jangka waktu tertentu pada masa depan merupakan definisi dari anggaran (Ambarwati dan M Jihadi, 2003).

Anggaran merupakan sebuah strategi yang tertulis mengenai aktivitas suatu organisasi yang diakui secara kuantitatif dalam kurun waktu tertentu dan biasanya dinyatakan dalam satuan uang (Nafarin, 2012).

Secara garis besar berdasarkan definisi di atas, anggaran adalah suatu program kerja yang diatur secara terstruktur yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang (moneter), barang maupun jasa untuk jangka waktu di masa depan dan rencana manajemen yang dilakukan dengan cara terperinci dan kuantitatif disertai dengan tahapan – tahapan yang konkret untuk mewujudkannya..

2.1.3.2 Karakteristik Anggaran

Anggaran harus dirancang secara tepat dan sistematis, untuk merancang anggaran yang tepat dan sistematis diperlukan karakteristik – karakteristik tertentu untuk menjamin keberhasilan dalam penyusunan anggaran.

Menurut Dedi Ismatullah (2010) secara umum anggaran memiliki karakteristik – karakteristik tertentu yaitu sebagai berikut:

1) Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan (moneter) dan satuan selain keuangan (non-moneter).

2) Pada umumnya anggaran mencakup jangka waktu / periode satu tahun

3) Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan pihak manajemen di mana para manajer setuju untuk bertanggungjawab untuk mencapai target yang ditetapkan dalam anggaran.

4) Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang mempunyai wewenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.

Selain karakteristik umum di atas, menurut Dedi Islamatullah (2010) terdapat juga beberapa karakteristik anggaran yang baik yaitu :

1) Anggaran dirancang sesuai dengan program

2) Anggaran dirancang sesuai dengan karakteristik pusat pertanggungjawaban yang diciptakan dalam organisasi perusahaan.

3) Anggaran bisa dijadikan sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian

Menurut Mulyadi (2010) Karakteristik anggaran yaitu sebagai berikut :

1) Anggaran dinyatakan dalam satuan moneter dan non moneter

2) Anggaran pada umumnya mencakup periode satu tahun.

3) Anggaran berisi kesanggupan pihak manajemen di mana para manajer setuju untuk bertanggungjawab untuk mencapai target yang ditetapkan dalam anggaran.

4) Jika disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu

5) Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang mempunyai wewenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.

2.1.3.3 Manfaat dan Fungsi Anggaran

Menurut Dedi Nordiawan (2014) anggaran memiliki banyak manfaat, yaitu sebagai berikut :

1) Anggaran dapat digunakan sebagai alat komunikasi internal yang dapat menghubungkan departemen (divisi) yang satu dengan departemen (divisi) yang lain dalam organisasi maupun dengan manajemen puncak.
2) Anggaran dapat memberikan informasi dari hasil kegiatan yang sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.
3) Anggaran dapat digunakan sebagai alat pengendalian yang menuntun manajemen untuk menentukan mana bagian organisasi yang baik dan mana bagian organisasi yang lemah. Hal ini akan mampu mengarahkan manajemen untuk menentukan keputusan yang harus diambil.
4) Anggaran dapat memengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan untuk tetap bekerja dengan konsisten, efektif dan efisien dalam kondisi apapun untuk menyelaraskan tujuan perusahaan dengan tujuan karyawan.
5) Anggaran dapat digunakan sebagai alat pengawasan yang baik, ketika perusahaan sedang melakukan suatu pekerjaan, maka manajemen

perusahaan dapat mempertimbangkan pelaksanaan kegiatan dengan anggaran yang telah ditetapkan dalam perusahaan.

Menurut Nafarin (2012) manfaat anggaran yaitu sebagai berikut:

1) Semua kegiatan dapat mengarah pencapaian tujuan bersama.
2) Dapat digunakan sebagai alat untuk menilai kelebihan dan kekurangan karyawan
3) Dapat memotivasi karyawan
4) Anggaran dapat menimbulkan tanggung jawab tertentu pada karyawan.
5) Anggaran dapat menghindari pemborosan biaya yang kurang perlu
6) Sumber daya (seperti tenaga kerja, peralatan dan dana) dapat dimanfaatkan seefisien mungkin dan sebaik mungkin.
7) Anggaran dapat dijadikan sebagai pendidikan bagi para manajer.

Sedangkan fungsi anggaran menurut Nafarin (2012) adalah sebagai berikut:

1) Fungsi Perencanaan

   Anggaran dapat digunakan sebagai alat perencanaan tertulis untuk menuntut pemikiran yang teliti dan akan memberikan gambaran yang lebih nyata dan jelas dalam satuan unit dan uang (moneter)

2) Fungsi Pelaksanaan

Anggaran berfungsi sebagai pedoman dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga pekerjaan mampu dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan

3) Fungsi Pengawasan

Anggaran dapat digunakan sebagai alat pengawasan (*Controlling*). Pengawasan yang dimaksud berarti mengevaluasi atau menilai terhadap pelaksanaan pekerjaan.

Adapun menurut Indra Bastian (2006), anggaran memiliki beberapa fungsi yang meliputi :

1) Anggaran adalah hasil akhir dari proses penyusunan rencana kerja
2) Anggaran adalah strategi dari kegiatan yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang atau dengan kata lain sebagai acuan bagi pemerintah dalam mengelola hingga satu periode di masa yang akan datang.
3) Anggaran dapat berfungsi sebagai alat komunikasi internal, di mana anggaran dapat berperan sebagai konektor atau penghubung berbagai unit kerja dan mekanisme kerja antara atasan dan bawahan.
4) Anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian unit kerja
5) Anggaran dapat memotivasi dan ajakan untuk menciptakan Tindakan efektif dan efisien dalam mencapai visi organisasi
6) Anggaran dapat berfungsi sebagai instrumen politik

7) Anggaran dapat berfungsi sebagai instrumen kebijakan fiskal.

Dari beberapa penjelasan tersebut, bahwa anggaran memiliki fungsi dan manfaat sehingga anggaran tersebut digunakan oleh perusahaan sebagai tolak ukur dalam menganalisis kinerja perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut. Anggaran juga dapat berperan sebagai alat pengendalian dan perencanaan dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.1.3.4 Jenis Anggaran

Salah satu fungsi anggaran yaitu untuk membantu manajemen dalam mengelola perusahaan, dalam penerapannya diperlukan penyusunan anggaran yang baik yaitu dengan cara mengelompokkan anggaran. Dengan pengelompokkan anggaran maka akan lebih mudah bagi manajemen untuk menyusun jenis anggaran yang diinginkan sesuai dengan keperluan

Nafarin (2012) mengemukakan bahwa jenis jenis anggaran dapat ditentukan dari beberapa sudut pandang yaitu:

1. Menurut dasar penyusunan

    1) Anggaran variabel atau yang biasa disebut dengan anggaran fleksibel, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat – tingkat kegiatan yang berbeda.

    2) Anggaran tetap atau yang biasa disebut dengan anggaran statis, yaitu anggaran yang rancang sesuai dengan tingkat kapasitas tertentu.

2. Menurut cara penyusunan

    1) Anggaran Periodik, yaitu anggaran yang dirancang untuk satu periode tertentu, biasanya memiliki jangka waktu satu tahun yang disusun setiap akhir periode.

    2) Anggaran kontinu, adalah anggaran yang diciptakan untuk perbaikan anggaran yang pernah dibuat sebelumnya, misalnya tiap bulan diadakan evaluasi, sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.

3. Berdasarkan jangka waktunya, anggaran terdiri dari:

    1) Anggaran jangka pendek (anggaran taktis), adalah anggaran yang diciptakan dengan jangka waktu maksimal sampai satu tahun. Salah satu contoh anggaran jangka pendek yaitu anggaran untuk keperluan modal.

    2) Anggaran jangka Panjang (anggaran strategis), adalah anggaran yang diciptakan dengan waktu yang paling lama yaitu lebih dari satu tahun. Salah satu contoh anggaran jangka Panjang (anggaran strategis) adalah anggaran modal (*capital budget*) di mana anggaran tersebut digunakan untuk keperluan investasi barang modal. Anggaran jangka panjang tidak selalu berbentuk anggaran modal. Anggaran jangka panjang dibutuhkan sebagai landasan untuk penyusunan anggaran jangka pendek.

4. Berdasarkan bidangnya, anggaran mencakup anggaran keuangan dan anggaran operasional. Kedua anggaran ini bila disatukan akan menjadi

“anggaran induk (*master budget*)”. Anggaran induk yang menggabungkan program – program perusahaan yang menyeluruh untuk tenggat waktu yang singkat, biasanya disusun berdasarkan periode tahunan. Kemudian anggaran tahunan diperinci lagi menjadi anggaran triwulan dan anggaran triwulan diperinci lagi menjadi anggaran bulan.

1) Anggaran keuangan yaitu anggaran untuk merancang anggaran neraca.

   Macam – macam anggaran keuangan, meliputi:

   a) Anggaran kas

   b) Anggaran piutang

   c) Anggaran persediaan

   d) Anggaran neraca

   e) Anggaran piutang

2) Anggaran operasional yaitu anggaran untuk merancang anggaran laba rugi. Anggaran operasional terdiri dari:

   a) Anggaran penjualan

   b) Anggaran biaya pabrik

      - Anggaran biaya bahan baku
      - Anggaran biaya tenaga kerja langsung
      - Anggaran biaya overhead pabrik

3) Anggaran laporan laba rugi

4) Anggaran laporan usaha

2.1.3.5 Kelemahan Anggaran

Selain memiliki banyak manfaat, anggaran tentu saja mempunyai beberapa kelemahan yaitu sebagai berikut :

1. Dalam merancang anggaran, penaksiran yang digunakan belum tentu tepat dengan keadaan yang sesungguhnya.
2. Dasar untuk penyusunan anggaran sering mengalami perkembangan yang jauh berbeda dari apa yang telah direncanakan.
3. Dapat menimbulkan perselisihan dalam hubungan kerja (*human relation*) dikarenakan dalam penyusunan anggaran dibutuhkan banyak pihak yang terkait dan hal ini dapat menghambat proses pelaksanaan anggaran.
4. Penganggaran tidak dapat dipisahkan dari penilaian subjektif pembuat kebijakan (*decision maker*) terlebih ketika data dan informasi tidak lengkap/cukup.

2.1.3.6 Pengertian Partisipasi Anggaran

Menurut Garrison *et al.*, (2013) mengemukakan bahwa Partisipasi anggaran adalah salah satu contoh penerapan strategi *bottom-up* dalam metode penyusunan anggaran, di mana alur informasi anggaran dalam suatu sistem partisipatif berasal dari tingkat tanggungjawab yang rendah kepada tingkat tanggungjawab yang tinggi. Masing - masing individu dalam perusahaan memiliki pertanggungjawaban untuk

pengendalian biaya atau pendapatan dan harus merancang estimasi anggarannya kemudian memberikannya kepada manajemen yang memiliki tingkatan yang paling tinggi. Kemudian hasil perhitungan tersebut diperiksa kembali dan digabungkan ke dalam gerakannya ke tingkat manajemen yang lebih tinggi.

Brownell dalam Sumarno (2005) mengemukakan bahwa, partisipasi anggaran merupakan kontribusi dan pengaruh masing – masing individu dalam proses penyusunan anggaran, sementara menurut Chong (2002) berpendapat bahwa partisipasi anggaran merupakan suatu kegiatan di mana bawahan pelaksana anggaran diberikan kepercayaan agar dapat berkontribusi serta memiliki dampak dalam proses penyusunan anggaran. Kepercayaan yang telah diberikan dipercaya akan menambah tingkat pengendalian dan rasa keterlibatan pada kelompok bawahan atau pelaksana anggaran (Ompusunggu dan Banowo,2006).

Selanjutnya Hansen and Mowen (2013) yang diterjemahkan oleh Deny Arnos Kwary mengartikan partisipasi anggaran sebagai berikut:

“Partisipasi anggaran adalah proses penganggaran yang membantu para manajer yang akan bertanggungjawab atas kinerja anggaran, untuk ikut serta dalam penyusunan anggaran, partisipasi anggaran sebagai sarana komunikasi rasa tanggungjawab kepada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas”

Jika dilihat berdasarkan pengertiannya, partisipasi anggaran merupakan keikutsertaan manajer serta bawahannya yang saling bekerjasama dalam proses penyusunan anggaran, di mana bawahan dan manajer saling bertukar informasi secara nyata sehingga manajer mampu menentukan keputusan yang baik untuk

menetapkan anggaran tanpa mengedepankan keperluan manajer saja tetapi juga mengedepankan kepentingan bawahan dan mencakup perusahaan secara keseluruhan

2.1.4 Pendelegasian Wewenang

2.1.4.1 Pengertian Wewenang

Wewenang merupakan keahlian untuk dapat mencapai tujuan tertentu yang diterima secara formal oleh anggota organisasi (Ritzer *et al,* 2008). Sementara menurut ahli lain Zainun dan Flippo dalam irwan (2013) mengungkapkan bahwa wewenang merupakan beberapa kekuasaan yang dilimpahkan pada suatu jabatan yang memungkinkan seseorang dapat menyelesaikan tugas atau kewajiban tertentu.

Menurut Ritzek *et al*. dalam Irwan (2013) wewenang dapat dibedakan menjadi 3 tipe yaitu sebagai berikut:

1) *Rational-legal authority* yaitu bentuk wewenang yang tumbuh dan hadir dalam kehidupan masyarakat modern.

2) *Traditional authority* yaitu jenis wewenang yang tumbuh dan hadir dalam kehidupan tradisional.

3) *Charismatic authority* yaitu wewenang yang dimiliki oleh individu karena kualitas yang luar biasa dari dirinya.

Menurut pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa wewenang merupakan hak seseorang untuk melakukan sesuatu atau memberi perintah kepada orang lain untuk melaksanakan atau tidak melaksanakan suatu kegiatan, agar

mencapai sebuah tujuan tertentu. Wewenang berperan sebagai pondasi dalam melakukan tindakan atau kegiatan dalam berorganisasi. Tanpa wewenang, orang-orang yang ada dalam organisasi tidak bisa bertindak apa – apa. Di dalam wewenang, hak dan kekuasaan saling berkaitan satu sama lain. Kekuasaan adalah keahlian seseorang dalam memengaruhi individu, kelompok, keputusan atau kejadian.

2.1.4.2 Pengertian Pendelegasian Wewenang

Untuk menciptakan kinerja perusahaan yang baik, diperlukan pengendalian manajemen yang baik pula, untuk mewujudkan pengendalian manajemen yang baik, manajer tidak bisa sendirian dalam melaksanakan tugas atau mengambil keputusan. Manajer harus memberikan kewenangannya kepada bawahan yang dapat dipercaya untuk memegang tanggung jawab untuk bersama – sama memajukan perusahaan, proses tersebut bisa disebut juga sebagai pendelegasian wewenang. Pendelegasian wewenang sangat penting dalam keberlangsungan perusahaan karena suatu perusahaan tidak bisa dikelola hanya dengan satu orang saja, melainkan perlu didirikan sebuah tim yang di dalamnya berisikan beberapa orang yang memiliki komitmen yang tinggi dengan perusahaan dan memiliki tujuan yang sama dengan tujuan perusahaan.

Simamora pada Irwan (2013) mengatakan bahwa pendelegasian wewenang merupakan perbuatan untuk mempercayakan tugas, kekuasaan, hak, kewajiban dan pertanggung jawaban kepada bawahan secara individu dalam setiap posisi tugas. Kemudian pernyataan yang sama dikemukakan oleh Manullang (2006) yang

menyatakan bahwa pendelegasian wewenang merupakan bentuk kegiatan atasan untuk memberikan amanat kepada bawahannya untuk melaksanakan tugasnya.

Selanjutnya menurut Miner (1980) dan Sutarto (1995) pendelegasian wewenang merupakan metode seorang manajer untuk melakukan pembagian tugas yang diamanatkan kepadanya dan proses penyerahan sebagian hak dalam mengambil keputusan yang diperlukan sehingga tugas dan kewajibannya dapat dilakukan dengan baik dari manajer satu ke manajer lainnya. Pendelegasian wewenang merupakan dampak logis dari perkembangan organisasi, apabila pekerjaan seorang atasan semakin banyak dan kemudian tidak dapat dilakukan oleh satu orang, maka perlu dilakukannya pendelegasian wewenang. Dengan melakukan pendelegasian dapat meningkatkan kinerja bawahan sehingga dapat memperkuat kinerja organisasi,

Menurut pengertian para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa pendelegasian wewenang merupakan pembagian wewenang kepada orang-orang yang dipercaya untuk mengemban tanggung jawab oleh pemegang wewenang. Pendelegasian adalah penyerahan wewenang dan kewajiban kepada orang lain untuk melaksanakan suatu kegiatan tertentu. Penerapan delegasi wewenang dapat dilakukan dengan cara memberi tugas, kewajiban, hak, wewenang, kewenangan serta tanggung jawab yang sudah ditetapkan dalam pemaparan atau deskripsi tugas formil. Mendelegasikan wewenang berarti atasan telah memberikan kekuasaan penuh kepada bawahan untuk melakukan tugasnya sebaik mungkin dan harus bisa mempertanggungjawabkan tugas yang telah diserahkan kepadanya.

Menurut Sutrisno (2009) terdapat beberapa tujuan dalam pendelegasian wewenang, adalah sebagai berikut :

1) Manajer dapat mengambil pengetahuan dan pengalaman bawahan sebagai keuntungan untuk memajukan perusahaan.
2) Dapat mempermudah dalam menentukan keputusan.
3) Dapat memperlancar tugas yang sukar untuk ditangani
4) Dapat menciptakan pimpinan yang rasional.
5) Dapat menciptakan pelimpahan yang mendidik yang disebabkan timbulnya kegembiraan dan meningkatkan semangat kerja.

Selanjutnya dalam mendelegasikan wewenang terdapat beberapa kegiatan yang terjadi, seperti yang dikemukakan oleh Thoha dalam Irwan (2013) yang berpendapat bahwa:

1) Pendelegasi menetapkan dan memberikan tujuan dan tugas kepada bawahan.
2) Pendelegasi melimpahkan wewenang yang diperlukan untuk mencapai tujuan atas tugas.
3) Penerimaan delegasi baik implisit atau eksplisit menimbulkan kewajiban atau tanggung jawab.
4) Pendelegasian menerima pertanggungjawaban bahawan untuk hasil – hasil yang dicapai.

2.1.4.3 Prinsip – prinsip Pendelegasian Wewenang

Menurut Zainun dalam Irwan (2013) untuk melakukan pendelegasian wewenang ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan, yaitu antara lain:

1) Determinasi fungsi atau kejelasan tugas (*principle of function definition*).
2) Rantai kepala (*principle of scalar of chain*)
3) Delegasi atas hasil yang diharapkan (*principle delegation by result expected*)
4) Tingkat wewenang (*principle of the authority level*)
5) Efisiensi (*principle of efficiency*)
6) Kesatuan komando (*principle unity of command*)
7) Kemutlakan tanggung jawab (*principle of absoluteness of responsibility*)
8) Pembagian kerja (*division of work*)
9) Keselarasan antara wewenang dan tanggung jawab (*party of authority and responsibility*).

2.1.4.4 Alasan Pendelegasian Wewenang

Menurut Newman pada Irwan (2013) berpendapat bahwa pemberian wewenang yang dilaksanakan dengan bijak merupakan salah satu alat latihan yang penting dan bermanfaat sebagai wadah dalam membentuk semangat kerja pegawai. Sedangkan menurut Yakob (1997) berpendapat bahwa pendelegasian sangat penting untuk kehidupan organisasi dengan beberapa alasan seperti berikut ini:

1) Manajer hanya mampu melakukan pekerjaan bersama dan melalui orang lain, sesuatu yang hanya bisa didapatkan melalui pendelegasian.

2) Dengan pendelegasian manajer dapat memberikan tugas, hak, kewajiban, wewenang, dan pertanggungjawaban kepada bawahan untuk memastikan tanggung jawab yang telah diberikan kepada bawahan.

3) Pekerjaan keorganisasian mampu bekerja dengan baik dan benar tanpa kehadiran seorang pemimpin puncak atau atasan secara langsung. Dalam mendelegasikan wewenang manajer memberikan kepercayaan tugas, hak, wewenang, kewajiban dan lain sebagainya yang sekaligus menuntut adanya kinerja yang pasti dari para bawahan.

4) Melalui pelimpahan wewenang manajer melimpahkan tugas, hak, wewenang, kewajiban, dan pertanggungjawaban yang sama bagi pelaksanaan kerja sehingga bawahan dituntut untuk bertanggung jawab penuh dalam pelaksanaan kerja. Pendelegasian wewenang memberikan bukti mengenai adanya pimpinan dan bawahan.

Sujak dalam Irwan (2013) menyatakan bahwa terdapat beberapa alasan pokok mengapa seorang pemimpin harus melaksanakan pendelegasian wewenang, yaitu sebagai berikut:

1) Pendelegasian memungkinkan manajer mencapai hasil yang lebih baik dari pada semua kegiatan dilakukan sendiri

2) Agar perusahaan berjalan lebih efisien

3) Dengan pendelegasian memungkinkan manajer dapat memusatkan perhatian terhadap tugas-tugas yang diprioritaskan

4) Pendelegasian wewenang dapat menumbuhkan dan mengembakan kemampuan yang dimiliki oleh bawahan yang dapat dipergunakan sebagai bahan informasi untuk belajar dari kesalahan atau keberhasilan

Menurut pernyataan para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa apabila suatu organisasi dapat berfungsi lebih efisien diperlukan proses pendelegasian wewenang mulai dari atasan hingga bawahan. Pendelegasian juga dapat membantu atasan untuk menggunakan energinya untuk mengerjakan kewajiban yang utama yang lebih penting. Di sisi lain delegasi juga membantu bawahan untuk tumbuh dan berkembang menjadi lebih baik.

Delegasi juga diperlukan dalam perusahaan karena atasan tidak selalu memiliki kapasitas atau pengetahuan yang dibutuhkan dalam membuat keputusan. Oleh karena itu, agar perusahaan dapat menggunakan sumber daya lebih efisien maka pelaksanaan tugas-tugas tertentu didelegasikan kepada tingkatan organisasi dari paling bawah yang mempunyai cukup kemampuan dan informasi untuk menyelesaikannya.

Manajer yang memahami kemampuan bawahannya secara logis dapat menetapkan tugas atau kewajiban apa saja yang dapat dilimpahkan kepada bawahan tertentu. Bawahan yang ditunjuk untuk menggunakan keahliannya dan diberikan dukungan oleh atasannya akan lebih bersemangat dalam menerima tanggung jawab yang telah diberikan.

2.1.5 Religiusitas

2.1.5.1 Pengertian Religiusitas

Istilah “religi” berasal dari Bahasa latin yaitu *religio* yang berasal dari kata religare yang memiliki arti mengikat, (Drikarya dalam Widiyanta, 2005). Artinya religi merupakan sebuah kewajiban atau aturan – aturan yang harus dipatuhi, yang berfungsi untuk mengikat dan menguatkan diri dari masing – masing individu atau sekelompok orang dalam menjalin hubungan dengan Tuhan atau antar sesama manusia, serta alam yang ada disekitarnya.

Menurut (Sudarsono 2008) secara esensial agama memiliki arti sebuah peraturan dari Tuhan Yang Maha Esa yang dapat memberikan motivasi kepada umat manusia yang memiliki akal agar berpegang teguh pada pedoman menurut peraturan Tuhan dengan kehendaknya sendiri, tanpa adanya pengaruh dari manapun untuk mencapai kebahagiaan hidup di dunia dan kebahagiaan di akhirat kelak.

Sedangkan menurut Nasution (1986) agama merupakan suatu hal yang terikat yang harus ditaati dan dipatuhi oleh manusia. Hal terikat yang dimaksud berasal dari salah satu kekuatan yang lebih besar daripada manusia sebagai kekuatan supranatural yang tidak mampu dirasakan oleh panca indera, tetapi memiliki dampak yang sangat besar terhadap kehidupan manusia sehari – hari. Agama mendorong pemeluknya untuk memiliki perilaku yang baik dan bertanggungjawab atas segala perbuatan yang dilakukan serta giat berusaha untuk memperbaiki diri agar menjadi lebih baik

Menurut Glock & Stark dalam Ancok & Suroso (1995) mengartikan agama ke dalam beberapa sistem seperti sistem symbol, keyakinan, nilai dan sistem perilaku yang seluruhnya itu terletak pada persoalan – persoalan yang dihayati sebagai yang paling maknawi. Religiusitas adalah sebuah proses pendalaman keagamaan atau kepercayaan yang mendalam yang diekspresikan dalam bentuk ibadah setiap hari, berdoa dan melafalkan kitab suci (Hawari dalam Ancok, 1995). Berbagai aspek dalam kehidupan baik aktivitas yang dapat terlihat dengan mata maupun aktivitas yang hanya bisa dirasakan dalam hati seseorang dapat dikatakan sebagai wujud dari religiusitas.

Religiusitas dan agama perlu dibedakan, karena pada umumnya konotasi agama lebih mengarah pada institusi yang bergerak dalam aspek – aspek yuridis, aturan dan hukuman sedangkan religiusitas lebih mengarah pada apa yang dirasakan di dalam lubuk hati dan personalisasi dari kelembagaan tersebut.

Ansor dalam Ghufron (2010) membedakan istilah religi atau agama dengan religiusitas. Agama cenderung lebih mengarah pada aspek – aspek formal yang berkaitan dengan urutan dan kewajiban, sedangkan religiusitas lebih mengarah pada aspek religi yang telah dihayati oleh seseorang dalam hati.

Seseorang yang memiliki sifat religius merupakan mereka yang mengerti arti kehidupan secara mendalam dari batas lahiriah semata, yang bergerak dalam dimensi vertikal dari kehidupan mentransendensikan hidup ini. Religiusitas dapat diukur melalui keterlibatan seseorang dalam beragama dan berperilaku serta memiliki sikap dan orientasi terhadap agama.

Dalam agama Islam sendiri, religiusitas dapat diartikan sebagai seseorang yang menjalankan kewajiban dan ajaran – ajaran yang telah diajarkan oleh agama secara menyeluruh seperti firman Allah dalam Q.S Al – Baqarah ayat 208 yang berbunyi:

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱدۡخُلُواْ فِي ٱلسِّلۡمِ كَآفَّةٗ وَلَا
تَتَّبِعُواْ خُطُوَٰتِ ٱلشَّيۡطَٰنِۚ إِنَّهُۥ لَكُمۡ عَدُوّٞ مُّبِينٞ ٢٠٨

Artinya :

> *"wahai orang – orang yang beriman! Masuklah ke dalam Islam secara keseluruhan, dan janganlah kamu ikuti langkah – langkah setan. Sungguh, ia musuh yang nyata bagimu."*

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa religiusitas merupakan suatu keadaan yang terletak di dalam diri individu yang dapat memotivasi seseorang untuk bertingkah laku (baik tingkah laku yang dapat dilihat maupun dirasakan), bersikap dan bertindak sesuai dengan ajaran – ajaran agama yang dianutnya.

2.1.5.2 Dimensi Religiusitas

Glock dan Stark dalam Ancok (1995) membedakan dimensi atau aspek religiusitas ke dalam lima bagian, yaitu sebagai berikut:

1. *Religious Belief* (*The Ideological Dimension*)

Religious Belief (The Ideological Dimension) atau biasa dikenal sebagai dimensi keyakinan merupakan tingkatan seberapa jauh seseorang dapat menerima hal – hal yang dogmatic di agamanya, contohnya seperti kepercayaan akan Tuhan, malaikat, surga dan neraka. Meskipun harus diakui bahwa setiap agama tentu mempunyai sistem kepercayaan yang secara doktriner berbeda dengan agama lainnya, bahkan di dalam agama itu sendiri saja terkadang muncul berbagai paham yang berbeda dan tidak jarang saling berlawanan.

Pada dasar nya setiap agama menginginkan adanya unsur ketaatan bagi setiap pengikutnya. Setiap kepercayaan yang dianut oleh seseorang, memiliki makna yang sangat penting yaitu keinginan untuk patuh terhadap aturan yang berlaku dalam ajaran agama yang dianutnya. Jadi secara umum dimensi keyakinan lebih bersifat doktriner yang harus dipatuhi oleh setiap penganut agama. Dalam agama Islam, dimensi keyakinan dapat diwujudkan dalam pengakuan (syahadat) yang dilakukan dengan membaca dua kalimat syahadat, Bahwa tidak ada Tuhan selain Allah, dan nabi Muhammad itu utusan allah. Dengan sendirinya dimensi keyakinan ini menuntut dilakukannya praktek-praktek peribadatan yang sesuai dengan nilai – nilai Islam.

2. *Religious Practice (The Ritual Dimension)*

Religious Practice (The Ritual Dimension) adalah tingkatan seberapa jauh seseorang melakukan kewajiban – kewajiban ritualnya

dalam agama. Dalam dimensi ini unsur unsur yang ada mencakup pemujaan, kultur serta hal – hal yang lebih menunjukkan komitmen seseorang dalam agama yang dianutnya. Bentuk nyata dari dimensi ini yaitu perilaku masyarakat pemeluk agama tertentu dalam melaksanakan ritual – ritual yang berkaitan dengan agama. Dalam agama islam, dimensi ritual dapat diwujudkan seperti dengan menjalankan ibadah shalat, puasa, zakat, haji dan lain – lain.

3. *Religious Feeling (The Experimental Dimension)*

Religious Feeling (The Experimental Dimension) atau yang biasa dikenal sebagai dimensi pengalaman, merupakan perasaan atau pengalaman yang pernah dilalui dan dirasakan oleh seseorang. Contohnya merasa dekat dengan Tuhan, merasa takut dalam melakukan perbuatan dosa, merasa doanya dapat dikabulkan, merasa dilindungi oleh Tuhan, dan lain sebagainya. Ancok dan Suroso (1995) berpendapat bahwa dalam Islam dimensi ini dapat dirasakan dalam perasaan dekat dengan Allah SWT, perasaan bertawakal kepada Allah SWT. Perasaan khusuk ketika sedang melaksanakan ibadah, perasaan tergetar ketika mendengar suara adzan atau ayat – ayat Al Qur'an dan lain sebagainya

4. *Religious Knowledge (The Intellectual Dimension)*

Religious Knowledge (the Intellectual Dimension) atau bisa disebut dengan dimensi pengetahuan agama yaitu dimensi yang menjelaskan seberapa dalam seseorang mengetahui terkait ajaran – ajaran yang

diajarkan dalam agamanya, terutama yang tertera pada kitab sucinya. Seseorang yang beragama harus mengetahui hal-hal pokok mengenai dasar-dasar keyakinan, ritus-ritus, kitab suci dan tradisi. Dalam agama Islam dimensi ini mengacu kepada seberapa dalam tingkat pengetahuan dan pemahaman muslim terhadap ajaran-ajaran agamanya terutama mengenai ajaran pokok agamanya, sebagaimana yang tertera pada Al Qur'an.

5. *Religious Effect (The Consequential Dimension)*

Religious Effect (The Consequential Dimension) adalah dimensi yang mengukur seberapa jauh ajaran-ajaran yang ada dalam agamanya dapat memengaruhi perilaku seseorang dalam kehidupan sosial, contohnya seperti apakah ia mengunjungi tetangganya yang sedang sakit, menolong orang yang sedang tertimpa musibah, menyumbangkan hartanya dan lain sebagainya.

2.1.5.3 Faktor – faktor Religiusitas

Menurut Thouless (1971) terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi religiusitas, yaitu:

1) Pengaruh Pendidikan dan berbagai tekanan sosial (faktor sosial) mengenai semua pengaruh sosial dalam perkembangan sikap keagamaan, termasuk ajaran yang diajarkan oleh orang tua, macam – macam tradisi sosial untuk menyesuaikan dengan berbagai sikap yang disepakati oleh lingkungan sekitar.

2) Berbagai pengalaman yang dirasakan oleh berbagai individu dalam membentuk sikap keagamaan terutama dalam pengalaman mengenai keindahan, keharmonisan, dan kebaikan, dan masalah moral (faktor moral, pengalaman emosional keagamaan (faktor efektif)).

3) Aspek-aspek yang seluruhnya atau sebagian yang muncul dari kebutuhan-kebutuhan yang tidak terpenuhi, terutama kebutuhan terhadap, cinta kasih, keamanan, dan harga diri.

4) Faktor intelektual yaitu segala sesuatu hal yang saling berhubungan dengan proses pemikiran verbal terutama dalam pembentukan keyakinan-keyakinan keagamaan.

Jalaluddin (2010) berpendapat, ada dua faktor yang dapat memengaruhi religiusitas yaitu faktor intern dan ekstern. Faktor intern yaitu faktor yang meliputi keturunan, usia, kepribadian, dan kondisi kejiwaan, sedangkan faktor eksternal meliputi lingkungan keluarga, masyarakat dan sekolah.

Berdasarkan dari penjelasan di atas mengenai pengertian religiusitas, dimensi-dimensi religiusitas hingga faktor-faktor yang memengaruhi religiusitas semakin memperjelas bahwa adanya pengaruh religiusitas terhadap kinerja manajerial, karena semakin tinggi tingkat religius seseorang, maka semakin baik pula mereka dalam melakukan kegiatan terutama dalam melakukan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial.

2.1.6 Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan suatu alat pengendalian organisasional yang menunjukkan tingkat pendelegasian wewenang manajemen puncak dalam pembuatan keputusan kepada senior manajer dan manajer level menengah. Namun bagi manajer, kepemimpinan merupakan bagian dari sikap karena kepemimpinan dapat dipelajari serta dipengaruhi oleh faktor internal, seperti kapabilitas perusahaan, ukuran perusahaan, struktur organisasi dan sebagainya. Dengan adanya struktur organisasi, maka stabilitas dan kelangsungan organisasi tetap bertahan.

Struktur organisasi sering disebut juga sebagai anatomi organisasi yang berperan sebagai sebuah dasar dalam berbagai fungsi organisasi. Struktur sebuah organisasi dapat diibaratkan sebagai anatomi makhluk hidup, dapat dipandang sebagai sebuah kerangka kerja. Gagasan struktur sebagai sebuah kerangka kerja berfokus pada posisi, perumusan aturan dan prosedur, dan penentuan kewenangan. Oleh karena itu tujuan dari struktur adalah untuk mengatur dan mengurangi ketidakpastian karyawan (Ivancevich, *et al.*, 2010).

Sedangkan menurut beberapa ahli, struktur organisasi merupakan out line, skema atau bagan organisasi yang mengatur mulai dari penentuan pimpinan yang paling atas hingga penentuan tugas yang paling bawah. Selain itu struktur organisasi merupakan ikatan unsur – unsur organisasi yang saling terkait dan saling memengaruhi satu sama lain. Selanjutnya menurut Schermerhorn (2005) struktur organisasi adalah suatu sistematis kerja, mekanisme kerja, hubungan, pertanggungjawaban dan komunikasi antara individu maupun kelompok. Struktur organisasi mempunyai peran yang cukup penting di perusahaan karena dengan struktur organisasi kegiatan perusahaan dapat berjalan secara efektif, efisien dan

rasional. Efektif yang dimaksud yaitu perusahaan berhasil mendapatkan hasil yang berguna untuk perusahaan, efisien adalah perusahaan dapat mencapai sasaran yang diinginkan dengan tepat, dan rasional berarti hasil yang diperoleh perusahaan logis dan dapat dilaksanakan dengan baik.

2.1.7 Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial adalah sebuah hasil dari evaluasi terhadap kegiatan manajerial yang efektif yang dilakukan melalui atasan langsung, teman kerja, diri sendiri, dan bawahan. Kinerja manajerial menjadi salah satu unsur yang dapat meningkatkan efektivitas perusahaan, karena kinerja manajerial merupakan proyeksi dari seorang manajer mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program, kebijakan dalam mencapai sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang terkandung dalam *strategic planning* suatu organisasi (Mardiasmo dalam saraswati, 2015).

Kinerja manajerial dapat dikatakan sebagai kinerja individu pada aktivitas manajerial yang mencakup, investigasi, perencanaan, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi (Mahoney dalam Nurcahyani, 2010). Salah satu faktor yang memengaruhi dalam mengembangkan organisasi adalah dengan melakukan penilaian kinerja, dengan penilaian kinerja dapat membuat organisasi lebih efektif dan efisien. Anggaran dapat dijadikan sebagai alat untuk melakukan penilaian kinerja suatu organisasi dengan melakukan pengendalian dalam hal menginstruksikan dan mengendalikan individu yang berpartisipasi dalam organisasi. Kinerja manajerial dapat terlihat dari partisipasi penyusunan anggaran

ketika adanya keterlibatan dan tingkat pengaruh yang dirasakan oleh masing – masing individu.

Peran seorang pemimpin baik wewenang maupun tanggungjawab dalam melakukan penyusunan anggaran harus jelas karena dapat berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Apabila seorang pimpinan tidak memiliki pemahaman yang baik terkait perannya di organisasi, maka ia tidak akan termotivasi untuk berperan aktif dalam proses penyusunan anggaran dan pengendalian aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang menguji terkait pengaruh antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial telah banyak dilakukan oleh beberapa orang sebelumnya namun hasil dari penelitian – penelitian tersebut berubah – ubah tidak konsisten. Berikut ini akan diuraikan sekilas mengenai penelitian terdahulu yang telah meneliti terkait pengaruh partisipasi anggaran, pendelegasian wewenang, religiusitas dan struktur organisasi terhadap kinerja manajerial.

Dian Sari (2013) melakukan penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yang dilakukan di kantor pelayanan PT. Pos Indonesia di kota Jambi yang melibatkan sebanyak 31 responden. Kuesioner disebarkan kepada 31 responden yang terdiri dari para manajer dan pengurus cabang. penelitian yang dilakukan dengan cara analisis regresi sederhana ini menghasilkan temuan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara simultan

terhadap kinerja manajerial, partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Radil Veri Gustian (2017) melakukan penelitian mengenai hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial yang dilakukan di PT Jogas Tirta Bumi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada organisasi sektor publik. penelitian ini menggunakan kuesioner untuk pengambilan data dan diberikan kepada 80 responden. Dari seluruh kuesioner yang diberikan, hanya 66 kuesioner yang dapat diolah menjadi data sehingga respon ratenya adalah sebesar 82,5%. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Fazira &Erdawati (2019) telah melakukan penelitian mengenai hubungan pendelegasian wewenang terhadap kinerja manajerial yang dilakukan pada Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kota Tangerang penelitian tersebut memiliki tujuan untuk menguji apakah ada pengaruh pendelegasian wewenang dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada perangkat daerah Pemerintahan Kota Tangerang. Pengambilan data ini dengan cara membagikan kuesioner kepada 61 responden yaitu orang pegawai Pemkot Kota Tangerang, Kemudian hasil dari penelitian ini menemukan bahwa pendelegasian wewenang berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

Marani (2002) telah melakukan penelitian mengenai pengaruh motivasi dan pelimpahan wewenang sebagai variabel *moderating* dalam hubungan antara

partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial yang dilakukan di beberapa Perguruan Tinggi Swasta/PTS di Jayapura. Secara empiris tujuan penelitian ini untuk menguji pengaruh motivasi dan pelimpahan wewenang yang berfungsi sebagai variabel *moderating* dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Penelitian ini memperoleh data dengan cara menyebar kuesioner kepada 120 manajer menengah setingkat kepala bagian, ketua jurusan dan kepala UPT dan kemudian hasilnya dianalisis dengan analisis regresi sederhana dan analisis residual (uji bivariat). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelimpahan wewenang dengan kinerja manajerial mempunyai hubungan yang negatif dan tidak signifikan.

Kemudian pengaruh religiusitas terhadap kinerja manajerial telah tercantum di dalam al qur'an. Seperti pada surah Al – Ahqaaf ayat 19

وَلِكُلٍّ دَرَجَٰتٌ مِّمَّا عَمِلُوا۟ ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَٰلَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

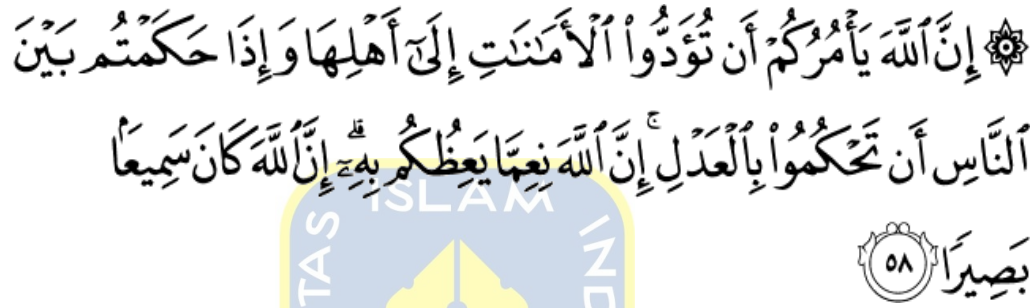
Artinya:

> "*Dan setiap orang memperoleh tingkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan balasan amal perbuatan mereka dan mereka tidak dirugikan*."

Berdasarkan ayat tersebut dapat disimpulkan bahwa bila ingin menjadi seorang pemimpin yang berkualitas, maka diharuskan untuk melaksanakan suatu penilaian dan evaluasi terhadap hasil kerja karyawannya, dengan demikian karyawan yang memiliki kinerja yang baik mendapatkan penilaian yang baik. Hal

tersebut dapat dilihat dari terjemahan ayat tersebut pada kalimat *dan setiap orang memperoleh tingkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan*. Dengan kinerja karyawan yang baik, secara tidak langsung hal itu dapat membantu meningkatkan kinerja manajerial pada perusahaan tersebut.

Kemudian pada surah An-Nisa' ayat 58 yang berbunyi:



Artinya:

> "*Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik – baiknya kepada-Mu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat."*

Dalam surah An-Nisa' ayat 58 ini menjelaskan mengenai penetapan hukum dengan adil, kata hukum yang di maksud lebih mengarah pada peraturan. Maka dari itu seorang pemimpin yang akan mengambil keputusan harus didasarkan pada aturan yang telah ditetapkan secara adil. Peraturan yang di maksud dalam konteks ini berupa kriteria – kriteria dalam penilaian kerja, hingga dapat dipastikan kelayakan kinerja dari pegawai tersebut.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja manajerial telah dilakukan oleh Suhardika (2016) yang dilakukan di PT Eka Tunggal Mandiri Sidoarjo yaitu salah satu perusahaan penyedia bahan baku *spring bed* dan sofa. Kemudian dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa hasil validitas adalah valid. Uji reliabilitas adalah reliabel dan dari hasil uji f didapatkan bahwa ketidakpastian lingkungan dan struktur organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja manajerial pada PT Eka Tunggal Tunas Mandiri Sidoarjo. Dan yang terakhir dari hasil uji t dapat disimpulkan bahwa ketidakpastian lingkungan dan struktur organisasi juga berpengaruh signifikan dan positif terhadap peningkatan kinerja manajerial dan struktur organisasi juga berpengaruh signifikan dan positif terhadap peningkatan kinerja manajerial pada PT Eka Tunggal Tunas Mandiri Sidoarjo.

Penelitian terdahulu selanjutnya mengenai pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja manajerial telah dilakukan oleh Badu et al., (2019) yang dilakukan di Pemerintahan Kota Kendari. Berdasarkan hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, profesionalisme, gaya kepemimpinan dan struktur organisasi terhadap kinerja manajerial Pemerintah Kota Kendari berpengaruh positif dan signifikan. Secara parsial struktur organisasi terhadap kinerja manajerial Pemerintah Kota Kendari berpengaruh positif dan signifikan.

Tabel 2.2.1

Penelitian Terdahulu

NO	PENELITI	JUDUL	VARIABEL	HASIL
1	Y marani (2002)	Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial (Studi Empiris Pada Perguruan Tinggi Swasta di Jayapura)	Variabel Dependen: • Kinerja manajerial Variabel Independen: • Partisipasi anggaran Variabel Moderasi: • Motivasi • Pelimpahan wewenang	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial mempunyai hubungan negatif dan tidak signifikan.
2	Dian Sari, (2013)	Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial PT. Pos Indonesia	Variabel Dependen: • Kinerja Manajerial Variabel Independen: • Partisipasi Anggaran, • Akuntansi Pertanggungjawaban	Dari penelitian ini ditemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial, partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial

3	Suhardika, (2016)	Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Struktur Organisasi Terhadap Peningkatan Kinerja Manajerial Pada PT. Eka Tunggal Tunas Mandiri Sidoarjo.	Variabel Dependen: • Kinerja Manajerial Variabel Independen: • Ketidakpastian Lingkungan • Struktur Organisasi	Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap peningkatan kinerja manajerial pada PT Eka Tunggal Tunas Mandiri Sidoarjo
4	Radil Veri Gustian (2017)	Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus pada PT Jogas Tirta Bumi).	Variabel Dependen: • Kinerja Manajerial Variabel Independen: • Partisipasi Anggaran Variabel Moderasi: • Gaya Kepemimpinan • Motivasi Kerja • Komitmen Organisasi	Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial

5	Diah Mirtasari, (2018)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Religiusitas Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Bank Syariah di Yogyakarta	Variabel Dependen: • Kinerja Manajerial Variabel Independen: • Partisipasi Penyusunan Anggaran • Religiusitas Variabel Intervening: • Komitmen Organisasi	Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan religiusitas tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
6	Rabitha dan Lena, (2019)	Pengaruh Pendelegasian Wewenang dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kota Tangerang	Variabel Dependen: • Kinerja Manajerial Variabel Independen: • Pendelegasian Wewenang • Komitmen Organisasi	Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa pendelegasian wewenang berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial
7	Badu et al., (2019)	Pengaruh Partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, profesionalisme, gaya kepemimpinan, dan struktur	Variabel Dependen: • Kinerja Manajerial Variabel Independen:	hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan struktur

		organisasi terhadap kinerja manajerial	• Partisipasi Penyusunan Anggaran • Komitmen Organisasi • Profesionalisme • Struktur Organisasi	organisasi terhadap kinerja manajerial Pemerintah Kota Kendari berpengaruh positif dan signifikan. Secara parsial struktur organisasi terhadap kinerja manajerial Pemerintah Kota Kendari berpengaruh positif dan signifikan.

2.3 Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Dalam partisipasi penyusunan anggaran seringkali lebih mengarah pada sejauh mana seorang manajer ikut berperan dalam penyusunan anggaran dan memiliki pengaruh dalam menentukan sasaran dalam mencapai suatu kinerja manajerial yang baik. Sasaran dapat diartikan sebagai suatu tujuan atau tingkatan kinerja yang ingin dicapai oleh masing – masing individu. Ketika manajer dan bawahan diberikan kekuasaan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran maka hal tersebut dapat memengaruhi sasaran tertentu atau tingkat kinerja manajerial yang di inginkan.

Secara umum, terdapat tiga pendekatan untuk melakukan proses partisipasi penyusunan anggaran yaitu :

a. *Top down approach* (bersifat dari atas ke bawah)

Dalam metode ini, manajemen senior menetapkan anggaran kepada tingkat yang lebih rendah sehingga pelaksanaan anggaran tersebut hanya melaksanakan apa saja yang telah ditetapkan oleh manajer senior. Akan tetapi pendekatan ini seringkali tidak berhasil karena terdapat kelemahan dalam metode ini yaitu kurangnya komitmen dari pihak pembuat anggaran dan hal ini dapat membahayakan keberhasilan rencana anggaran.

b. *Bottom up approach* (bersifat dari bawah ke atas)

Dalam metode ini, bawahan sepenuhnya memegang kendali untuk menyusun anggaran dan hasilnya akan diserahkan ke atasan untuk mendapatkan persetujuan. Dalam metode ini, manajer yang memiliki tingkat yang lebih rendah berpartisipasi dalam menentukan besaran anggarannya. Dengan metode dari bawah ke atas ini mampu membentuk sebuah komitmen untuk mencapai tujuan anggaran, tetapi apabila tidak dikelola dengan hati – hati dapat menghasilkan jumlah yang sangat mudah atau yang tidak sesuai dengan tujuan keseluruhan perusahaan.

c. Kombinasi *top down* dan *bottom up*

Metode ini merupakan yang paling efektif untuk melakukan partisipasi penyusunan anggaran, karena metode ini merupakan hasil penggabungan dari kedua metode sebelumnya. Metode ini mementingkan perlunya hubungan interaksi antara atasan dan bawahan secara bersama untuk menetapkan anggaran yang terbaik bagi perusahaan. Oleh karena itu keberhasilan anggaran dapat tercapai ketika seluruh partisipan dapat bekerja sama dalam pelaksanaan anggaran. Dalam

partisipasi penyusunan anggaran, seluruh pihak yang ikut serta dalam penyusunan anggaran akan menyesuaikan dengan tujuan pribadinya sehingga hal itu dapat meningkatkan keselarasan tujuan yang dapat memicu terciptanya kreativitas dan rasa tanggungjawab.

Beberapa penelitian yang telah menguji hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial menghasilkan hasil yang bertentangan satu sama lain. Bumulo et al., (2018) melakukan penelitian pada perguruan tinggi swasta di Gorontalo menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Penelitian selanjutnya mengenai partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial juga telah dilakukan oleh Roza Umami (2020) menemukan bahwa secara simultan partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Secara parsial, partisipasi penyusunan anggaran,gaya kepemimpinan dan motivasi juga berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Selanjutnya Triseptya et al., (2017) melakukan penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yang menemukan bahwa partisipasi anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh. Gaya kepemimpinan memoderasi partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial tetapi gaya kepemimpinan tidak memoderasi komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial. Akan tetapi dalam penelitian pihak lain, yaitu penelitian Ni Putu Medhayanti, (2015) menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan pada uraian di atas, pada penelitian ini peneliti mengemukakan hipotesis pertama yaitu sebagai berikut :

H_1 : Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

2.3.2 Pengaruh Pendelegasian Wewenang Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Hasibuan (2007), Pendelegasian Wewenang adalah menyerahkan beberapa pekerjaan atau wewenang oleh delegator (pemberi wewenang) kepada delegate (penerima wewenang) untuk dikerjakannya atas nama delegator. Pendelegasian wewenang merupakan pusat dari organisasi, karena dengan menerapkan pendelegasian wewenang ini bawahan mempunyai wewenang, sehingga mereka dapat membantu menyelesaikan sebagian pekerjaan pimpinan. Pendelegasian wewenang merupakan proses yang bertahap dan yang menciptakan hubungan kerja, pembagian kerja, dan adanya kerja sama dalam suatu organisasi/perusahaan.

Proses pendelegasian wewenang adalah sebuah hubungan antara atasan dan bawahan yang merupakan mata rantai yang akan terus saling berhubungan. Seorang pemimpin yang baru saja dilantik dapat melakukan aktivitas atau memerintah setelah ia memperoleh wewenang. Wewenang didapat hanya jika dapat diterima oleh kelompok atau individu kepada siapa wewenang tersebut dijalankan.

Penelitian mengenai hubungan antara pendelegasian wewenang dengan kinerja manajerial sudah pernah diteliti sebelumnya, Fazira (2019) telah melakukan penelitian pada Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kota Tangerang dan telah menemukan bahwa pendelegasian wewenang berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja manajerial. Selanjutnya Astuty (2018) juga melakukan penelitian mengenai pendelegasian wewenang terhadap kinerja manajerial pada Pemerintah Kabupaten Serdang Bedagai dan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa secara simultan partisipasi anggaran dan pendelegasian wewenang berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. secara parsial partisipasi anggaran dan pendelegasian wewenang berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan pada uraian di atas, pada penelitian ini peneliti mencoba mengemukakan hipotesis yaitu sebagai berikut :

H_2 : Pendelegasian Wewenang Berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial

2.3.3 Pengaruh Religiusitas Terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia religiusitas didefinisikan ke dalam beberapa istilah yang saling berhubungan, yaitu Religi (Religion, kata benda) agama, penyembahan, kepercayaan, penghambatan, terhadap satu kekuatan supernatural yang dipercaya sebagai Tuhan yang dapat menentukan nasib manusia. (Religius, kata sifat) memiliki sifat agamis, berkaitan dengan agama, selaras dengan prinsip-prinsip suatu agama. Keberagaman (Religiousness, kata benda) di mana keadaan atau kualitas seseorang menjadi lebih religius. Religiusitas (Religiosity, kata benda) ketaatan pada agama atau keberagaman. Nilai – nilai keagamaan sangat penting untuk diterapkan di perusahaan agar dapat menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki keimanan yang tinggi, seseorang yang

memiliki tingkat keimanan yang tinggi cenderung lebih bertanggungjawab pada pekerjaannya dan lebih berhati – hati dalam mengambil keputusan.

Dalam sudut pandang Islam, untuk menilai tingkat religiusitas pada kinerja seseorang dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu : niat bekerja karena Allah SWT. Sehingga dalam melaksanakan tugasnya menerapkan kaidah/ norma secara kaffah, motivasinya berlandaskan spiritual yaitu dengan mencari keberuntungan di dunia maupun di akhirat, menjaga keseimbangan antara mencari harta dan beribadah, dan bersyukur kepada Allah SWT dengan cara mensedekahkan sebagian hartanya.

Kinerja yang religius selalu melibatkan ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga kualitas kinerja seseorang yang religius berbeda dengan kinerja biasa. maka dari itu sangat penting untuk perusahaan untuk menerapkan sikap religiusitas pada tingkat manajerialnya. Hal itu sejalan dengan apa yang tertulis dalam Al – Qur'an, yaitu pada Q.S Az – Zumar ayat 9 yang berbunyi :

أَمَّنْ هُوَ قَٰنِتٌ ءَانَآءَ ٱلَّيْلِ سَاجِدًا وَقَآئِمًا يَحْذَرُ ٱلْءَاخِرَةَ وَيَرْجُوا۟ رَحْمَةَ
رَبِّهِۦ ۗ قُلْ هَلْ يَسْتَوِى ٱلَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَٱلَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُو۟لُوا۟
ٱلْأَلْبَٰبِ ﴿٩﴾

Artinya :

"(Apakah kamu orang musyrik yang lebih beruntung) ataukah orang yang beribadah pada waktu malam dengan sujud dan berdiri, karena takut pada (azab)

akhirat dan mengharapkan rahmat Tuhan-Nya? "Katakanlah : Apakah sama orang – orang yang berilmu pengetahuan dengan orang – orang yang tidak berilmu pengetahuan" Hanya orang – orang berakallah yang dapat memikirkannya"

Berdasarkan potongan surah di atas dapat kita lihat bahwa orang – orang atau sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang religius memiliki kualitas diri yang lebih baik untuk melakukan suatu kegiatan, hal itu dapat dilihat dari kalimat "*katakanlah: apakah sama orang – orang yang berilmu pengetahuan dengan orang – orang yang tidak berilmu pengetahuan, hanya orang orang berakallah yang dapat memikirkannya*". Apabila seseorang mempunyai sifat religiusitas dalam diri nya, secara tidak langsung juga memiliki iman dan ketaqwaan yang telah melekat pada dirinya, takwa merupakan perbuatan menghindari ancaman dan siksaan dari Allah swt. dengan cara melakukan perintah-Nya dan menjauhi larangan-Nya.

Selanjutnya pengaruh religiusitas terhadap kinerja manajerial juga tertera dalam

وَلِكُلٍّ دَرَجَٰتٌ مِّمَّا عَمِلُوا۟ ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَٰلَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

Q.S Al – Ahqaaf ayat 19 yang berbunyi :

Artinya:

"*Dan setiap orang memperoleh tingkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan balasan amal perbuatan mereka dan mereka tidak dirugikan*."

Berdasarkan ayat tersebut dapat disimpulkan bahwa bila ingin menjadi pemimpin yang baik dan berkualitas, maka diharuskan untuk melakukan suatu penilaian dan evaluasi terhadap hasil kerja karyawannya, sehingga karyawan yang memiliki kinerja yang baik mendapatkan penilaian yang baik. Hal tersebut dapat dilihat dari terjemahan ayat tersebut pada kalimat "*dan setiap orang memperoleh tingkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan"*. Dengan kinerja karyawan yang baik, secara tidak langsung hal itu dapat membantu meningkatkan kinerja manajerial pada perusahaan tersebut.

Pengaruh religiusitas terhadap kinerja manajerial Berdasarkan pada uraian di atas, peneliti mengemukakan hipotesis sebagai berikut:

H_3: Religiusitas berpengaruh terhadap kinerja manajerial

2.3.4 Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Struktur organisasi merupakan sebuah alat pengendalian yang dapat menunjukkan tingkat pendelegasian wewenang pada pimpinan pusat dalam membuat keputusan kepada manajer tingkat atas dan di tingkat bawah. Menurut Tintri (2002) struktur organisasi dapat dibedakan ke dalam dua jenis yaitu struktur organisasi desentralisasi dan struktur organisasi sentralisasi. Struktur desentralisasi merupakan sebagian kekuasaan dalam pembuatan kebijakan yang dipercayakan kepada manajer tingkat bawah, sedangkan struktur sentralisasi merupakan seluruh penyusunan keputusan berada pada tingkat pimpinan pusat .

Gibson *et al* dalam Murniati Devi (2017) seorang manajer yang menerapkan struktur desentralisasi dalam organisasinya dapat membantu manajer untuk

membuat keputusan yang signifikan, memperoleh keterampilan, dan dapat membantu memajukan perusahaan dengan meningkatkan semangat kompetisi di organisasi. Struktur organisasi sentralisasi dan struktur organisasi desentralisasi saling bertolak belakang, hal itu dapat memberikan efek yang berbeda kepada masyarakat meskipun struktur organisasi desentralisasi lebih memberikan keuntungan bagi perusahaan namun pada waktu tertentu struktur sentralisasi juga bisa dipakai dan memberikan keuntungan bagi perusahaan. Alangkah baiknya perusahaan bisa menggunakan kedua struktur organisasi ini pada waktu – waktu yang tepat dan cocok dengan kondisi perusahaan. Oleh karena itu struktur organisasi sangat penting kaitannya dengan perusahaan, sebab hal itu dapat dilihat dari bagaimana seorang manajer mampu menerapkan struktur organisasi dalam menentukan keputusan akan memengaruhi partisipasi karyawan dalam melakukan proses penyusunan anggaran dan partisipasi karyawan tersebut akan meningkatkan semangat kerja karyawan dengan maksimal untuk mencapai cita – cita anggaran. Dengan meningkatnya kinerja karyawan dapat membantu meningkatkan kinerja manajerial perusahaan.

Penelitian mengenai hubungan antara struktur organisasi dan kinerja manajerial sebelumnya sudah banyak dilakukan oleh berbagai pihak, salah satunya penelitian yang telah dilakukan oleh Hidayat, (2016) yang menemukan bahwa struktur organisasi (desentralisasi) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. selanjutnya Heski et al., (2017) juga melakukan penelitian terkait struktur organisasi (desentralisasi) terhadap kinerja manajerial pada Dinas SKPD

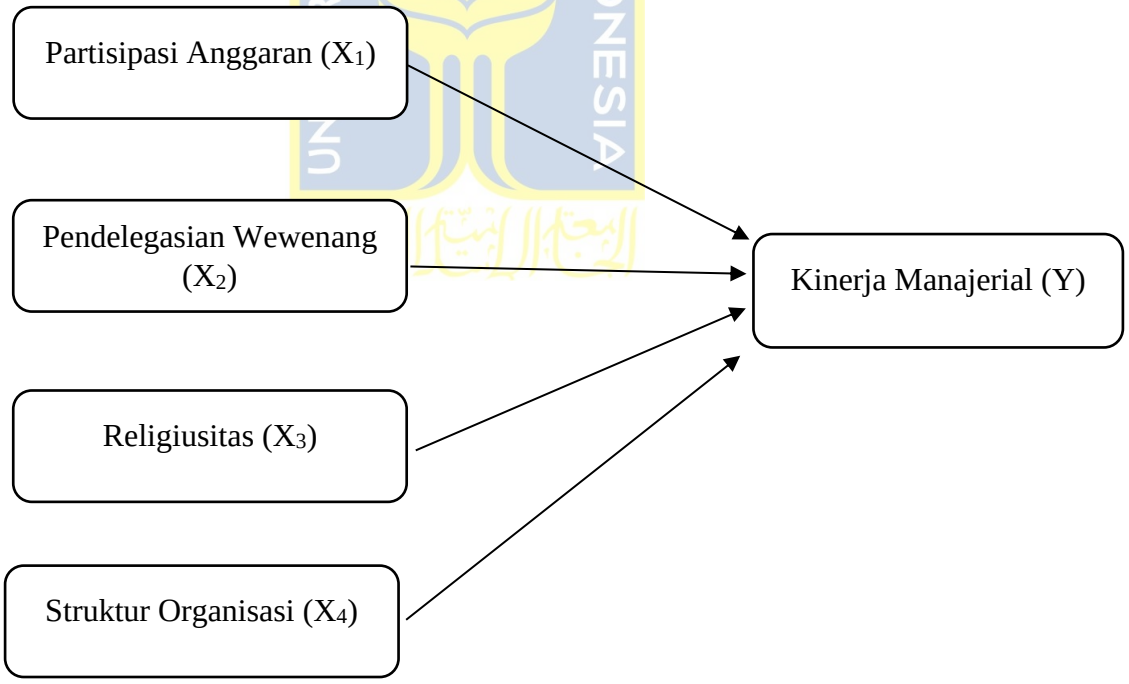
di Kabupaten Magelang, hasil dari penelitian tersebut ,menunjukkan bahwa struktur desentralisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja manajerial

Berdasarkan pada uraian di atas, peneliti mengemukakan hipotesis yaitu sebagai berikut :

H_4 : Struktur Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial

2.4 Kerangka Pemikiran

Gambar 2.4.1
Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Pada penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Indriantoro dan Supomo, (2002) Pendekatan kuantitatif merupakan metode pengujian data dengan cara mengklasifikasikan, membandingkan dan menghitung data – data yang ada dengan rumus – rumus yang relevan , di mana data tersebut tersedia dalam bentuk angka – angka.

3.2 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada PT Jasa Marga Tbk Pusat yaitu salah satu Badan Usaha Milik Negara Indonesia yang bergerak dalam bidang penyelenggara jasa jalan tol sebagai objek penelitian.

3.3 Populasi dan Sampel

Menurut Sujarweni (2015) populasi merupakan jumlah keseluruhan data yang meliputi objek atau subjek yang memiliki karakteristik dan kualitas tertentu yang telah ditentukan oleh peneliti untuk selanjutnya dilakukan pengujian dan selanjutnya diberi kesimpulan. Pada penelitian ini, populasi yang digunakan adalah seluruh pegawai manajerial yang ada di kantor pusat PT Jasa Marga (Persero) tbk.

Sampel merupakan komponen dari karakteristik yang terdapat pada populasi yang ada di dalam penelitian. Sampel yang digunakan dalam penelitian adalah seluruh pegawai PT Jasa Marga Tbk. Mulai dari tingkatan manajemen

madya, manajemen dasar hingga pelaksana/ *officer*. Banyaknya sampel yang dapat diolah dengan menggunakan metode analisis regresi berganda yaitu minimal 15 dan maksimal 20 dari banyaknya jumlah variabel independen yang diteliti. Berdasarkan teori tersebut banyaknya jumlah sampel pada penelitian ini yang digunakan sebanyak 80 pegawai, jumlah teresbut didapatkan dari hasil 4 variabel independen dikali jumlah maksimal responden yaitu 20. (Hair *et al.* 2010).

3.4 Definisi Operasional Variabel

3.4.1 Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Manajerial. Kinerja manajer dalam kegiatan – kegiatan manajerial yang meliputi; perencanaan, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf. Variabel ini diukur dengan menggunakan instrument "*self-rating*" oleh Mahoney, *et al* (1963). Pada instrument ini masing – masing responden diminta untuk menilai kinerja nya sendiri. Instrumen ini memakai skala linkert dengan nilai interval 1 sampai 6.

3.4.2 Variabel Independen (X)

3.4.2.1 Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran mengacu pada tingkat keterlibatan yang dirasakan oleh masing – masing individu di dalam proses penyusunan anggaran. Dalam penelitian ini partisipasi penyusunan anggaran berkaitan dengan seberapa jauh keterlibatan pejabat struktural dalam menentukan dan membentuk anggaran di masing – masing unit organisasinya. Dalam variabel ini instrumen yang digunakan diadopsi dari instrumen yang digunakan oleh Milani (1975). Setiap responden diminta untuk

menjawab 6 pertanyaan yang mengukur tingkat partisipasi, mengukur yang dirasakan dan partisipasi dalam proses penyusunan anggaran, dengan memilih skala 1 – 6.

3.4.2.2 Pendelegasian Wewenang

Miner (1980) dan Sutarto (1995) mengemukakan bahwa pendelegasian wewenang merupakan metode seorang manajer untuk melakukan pembagian tugas yang diamanatkan kepadanya dan proses penyerahan sebagian hak dalam mengambil keputusan yang diperlukan sehingga tugas dan kewajibannya dapat dilakukan dengan baik dari manajer satu ke manajer lainnya. Terdapat lima pertanyaan yang harus dijawab oleh responden dengan menggunakan skala 1 - 6 untuk menjelaskan tingkat pendelegasian wewenang.

3.4.2.3 Religiusitas

Mayer (1995) mengatakan, bahwa religi ialah sekumpulan aturan dan kepercayaan yang mutlak untuk menuntun manusia dalam bertindak terhadap Tuhan, orang lain, dan diri sendiri. Selain itu, religiusitas juga bisa didefinisikan sebagai pengetahuan, keyakinan, pelaksanaan ibadah akidah, dan penghayatan sesuai ajaran agama yang diyakininya. Untuk umat Islam, tingkat religiusitas dapat dilihat berdasarkan pengetahuan, kepercayaan, ibadah, dan pendalaman ilmu agama sesuai dengan yang diajarkan dalam agama Islam. Variabel religiusitas ini terdiri dari 10 pertanyaan, di mana 10 pertanyaan tersebut dibagi menjadi dua bagian yaitu 5 pertanyaan untuk responden beragama muslim dan 5 lainnya untuk yang beragama non muslim. Skala ukuran penelitian yang akan dipakai yakni setiap

pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner menggunakan Model Skala Likert dengan poin skala 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 6 (Sangat Setuju)

3.4.2.4 Struktur Organisasi

Schermerhorn (2005) struktur organisasi adalah suatu sistematis kerja, mekanisme kerja, hubungan, pertanggungjawaban dan komunikasi antara individu maupun kelompok. Struktur organisasi mempunyai peran yang cukup penting di perusahaan karena dengan struktur organisasi kegiatan perusahaan dapat berjalan secara efektif, efisien dan rasional. Dalam variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Gardon dan Narayana dalam Riyadi (1998). Terdapat lima item instrument sebagai acuan untuk menunjukkan wewenang yang dimiliki oleh manajer dalam lima keputusan operasional penting yang dapat memengaruhi kinerja mereka. Setiap responden diminta untuk menjawab 5 pertanyaan pengukur tingkat wewenang dengan memilih skala 1 – 6.

3.5 Jenis Data

Pada penelitian ini jenis data yang digunakan merupakan jenis data subjektif di mana data tersebut berbentuk opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sebuah kelompok yang dijadikan subjek penelitian. Pengambilan data dilakukan dengan responden yang melaporkan sendiri secara individu atau kelompok yang nantinya akan diklasifikasikan sesuai tanggapan responden. Pada penelitian ini menggunakan respon tertulis yaitu kuesioner yang diberikan pada responden (ikhsan, 2008)

3.6 Sumber Data

Pada penelitian kali ini sumber data yang digunakan adalah data primer, di mana data tersebut dikumpulkan langsung dari responden dalam bentuk butiran – butiran pertanyaan mengenai variabel yang ada pada penelitian ini.

3.7 Teknik Memperoleh Data

Dalam penelitian ini teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dengan menggunakan kuesioner berupa *google form* yang diedarkan secara daring kepada responden. Kuesioner diedarkan kepada pegawai-pegawai pada perusahaan PT Jasa Marga yang berisikan mengenai pertanyaan-pertanyaan seputar variabel yang ada pada penelitian ini.

3.8 Teknik Analisis Data

3.8.1 Uji Validitas

Azwar (1986) berpendapat bahwa Uji Validitas merupakan metode pengujian yang dipergunakan untuk mengetahui seberapa tepat dan cermat sebuah alat ukur untuk melaksanakan fungsi ukurnya. Setiap butir pertanyaan pada kuesioner akan diuji melalui korelasi antar skor setiap pertanyaan mengenai total skor konstruk dan variabel untuk mengetahui tingkat validitas . Apabila nilai skor dari setiap item memiliki nilai probabilitas kurang dari 0,01 atau kurang dari 0,05 maka nilai probabilitas pada item tersebut dinyatakan signifikan dan hal tersebut dapat diartikan bahwa seluruh item pertanyaan yang ada di kuesioner tersebut adalah valid (Ghozali, 2011)

3.8.2 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas merupakan suatu pengukuran yang digunakan untuk menguji apakah kuesioner tersebut dapat dipakai berulang kali oleh narasumber yang sama dan memiliki hasil akhir yang konsisten. Pada uji ini lebih mengutamakan tingkat konsistensi sebuah jawaban. Apabila jawaban dari seluruh pertanyaan yang tertera pada kuesioner tersebut stabil atau konsisten dengan jangka waktu yang lama maka kuesioner tersebut dapat dikatakan reliabel (Setiadi, 2013). Kemudian menurut Ghozali (2001) variabel dapat disebut reliabel ketika variabel tersebut memiliki nilai Cronbach Alpha > 0,60. Hal tersebut menunjukkan semakin besar nilai alpha atau mendekati angka satu maka nilai reliabilitas variabel tersebut semakin dipercaya demikian pula sebaliknya.

3.8.3 Uji Asumsi Klasik

3.8.3.1 Uji Normalitas

Pengujian normalitas merupakan suatu pengukuran yang dilakukan untuk mengetahui apakah variabel – variabel yang ada dalam penelitian memiliki nilai residual yang berdistribusi normal atau tidak. Metode regresi yang baik yakni mempunyai nilai residual yang berdistribusi normal. Dalam pengujian ini, rumus yang digunakan yaitu rumus Kolmogorov-Smirnov, di mana sebuah data dinyatakan memiliki kualitas yang baik jika data tersebut dapat terdistribusi secara normal. Data dapat dikatakan berdistribusi normal bila mempunyai nilai signifikansi lebih dari 5%.

3.8.3.2 Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas merupakan metode pengujian yang digunakan untuk mengetahui apakah ada korelasi antara masing – masing variabel independen pada sebuah penelitian model regresi linear berganda. Untuk menguji multikolinearitas dapat diketahui melalui nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF). Apabila variabel independen memiliki nilai tolerance ≤ 0,10 dan nilai VIF nya ≥ 10 maka dapat dipastikan tidak terjadi multikolinearitas pada masing – masing variabel tersebut. (Ghozali, 2018).

3.8.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas merupakan metode pengujian dalam model regresi untuk menguji ada atau tidaknya ketidaksamaan varians yang terdapat pada residual dari pengamatan satu ke pengamatan lainnya. Model regresi dapat dinyatakan baik ketika terjadi Homoskedastisitas, artinya pada model tersebut tidak terjadi Heteroskedastisitas di mana variance dari residual pengamatan satu ke pengamatan lain tetap (Ghozali, 2018). Uji heteroskedastisitas dapat dilaksanakan dengan melihat nilai p value, jika p value memiliki nilai > 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas atau biasa dikenal dengan homoskedastisitas, dan hasil dari pengujian tersebut dikatakan lolos uji heteroskedastisitas.

3.8.4 Analisis Regresi

Pada pengujian ini biasa digunakan untuk menentukan seberapa besar atau kecilnya pengaruh pada variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut merupakan persamaan regresi linear pada penelitian kali ini:

1. Analisis regresi linear berganda (*multiple regression analysis*)

   $Y = \alpha + \beta_1 PA + \beta_2 PW + \beta_3 RE + \beta_4 SO + e$

   Di mana:

   Y = Kinerja Manajerial

   β = Koefisien Regresi

   PA = Partisipasi Anggaran

   PW = Pendelegasian Wewenang

   RE = Religiusitas

   SO = Struktur Organisasi

   α = konstanta

   e = Error

3.8.5 Pengujian Hipotesis

3.8.5.1 Uji Determinasi

Uji determinasi merupakan suatu metode pengujian untuk menguji kemampuan variabel independent dalam menjelaskan variabel dependen. Besarnya nilai koefisiensi determinasi berada di antara nol dan satu. Kemampuan variabel – variabel independen dalam menerangkan variabel dependen terbatas jika nilai R^2 nya kecil. Sebaliknya, kemampuan variabel independen dalam memberikan semua

informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen jika nilai R^2 nya besar. (Ghozali, 2001)

3.8.5.2 Uji Statistik T (uji T)

Uji statistik (uji T) merupakan metode pengujian yang dilakukan untuk membuktikan bahwa variabel independen memiliki pengaruh terhadap variabel dependen. Pengukurannya dapat dilihat dari nilai *p value* yaitu apabila *p value* < 0,05 maka Ha dapat diterima dan jika *p value* > 0,05 maka Ha ditolak.

3.8.5.3 Uji Simultan (uji F)

Uji simultan (uji F) merupakan metode pengujian yang biasa dilakukan untuk membuktikan apakah ada atau tidaknya pengaruh yang simultan pada masing – masing variabel independen terhadap variabel dependen. Syarat yang harus dipenuhi dalam pengujian ini adalah apabila nilai sig < 0,05 maka dapat diartikan bahwa variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian

Total sampel minimum yang dapat digunakan dalam metode analisis regresi berganda adalah apabila sampel yang digunakan minimal 15 dan maksimal 20 kali dari jumlah variabel independen yang diteliti. Penelitian ini memiliki 4 variabel independent yang berarti berdasarkan teori ini, sampel yang bisa digunakan pada penelitian kali ini adalah 80 responden, jumlah tersebut dihasilkan dari perkalian antara 4 variabel dengan jumlah maksimum sampel yaitu 20 . Dengan demikian, sampel minimal yang harus diteliti pada penelitian ini sebanyak 80 pegawai. Pada penelitian ini, total responden yang telah mengisi kuesioner dan menjadi objek penelitian sudah memenuhi syarat minimum sesuai dengan teori yang dikemukakan yaitu sebanyak 80 responden. Data kuesioner dalam penelitian ini tidak disebar secara langsung akan tetapi dengan membagikan *link* kuesioner yang dapat diakses dan diisi secara daring oleh responden.

4.2 Karakteristik Responden

Karakteristik responden adalah penguraian identitas responden dalam penelitian. Karakteristik responden pada penelitian ini digolongkan berdasarkan usia, jenis kelamin, masa bekerja, dan Pendidikan terakhir.

4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.1

Data Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	%
1	<25 Tahun	12	15%
2	25-35 Tahun	53	66%
3	35-45 tahun	11	14%
4	46-55 tahun	4	5%
5	>55 tahun	0	0%
Jumlah		80	100%

Pengelompokkan data berdasarkan usia responden yang tertera pada tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah responden dengan usia 25 – 35 tahun menempati jumlah terbanyak yaitu sebesar 53 orang atau 66%, sedangkan responden dengan rentang usia 46 – 55 tahun menempati jumlah responden paling sedikit yaitu sebesar 4 orang atau 5%, responden dengan rentang usia kurang dari 25 tahun sebesar 12 orang atau 15% dan responden dengan rentang usia 35 – 45 tahun sebesar 11 orang atau 14 %.

4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.2

Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	%
1	Laki – laki	50	63%
2	Perempuan	30	38%
Jumlah		80	100%

Pengelompokkan data berdasarkan jenis kelamin responden yang tertera pada tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah responden laki – laki sebanyak 50 orang atau 63%, dan responden perempuan berjumlah 30 orang atau 38%.

4.2.3 Karakteristik responden berdasarkan jabatan

Tabel 4.3

Data Responden Berdasarkan Jabatan

No	Jabatan	Jumlah	%
1	Middle Management	18	23%
2	Basic Management	46	58%
3	Officer	16	20%
	Jumlah	80	100%

Pengelompokkan data berdasarkan jabatan responden seperti yang tertera pada tabel di atas menunjukkan bahwa responden paling banyak menjabat pada

tingkat Basic Management yaitu sebanyak 46 orang atau 58%, sedangkan responden paling sedikit menjabat pada tingkat officer yaitu sebanyak 16 orang atau 20%, dan responden yang menjabat pada tingkat middle management sebanyak 18 orang atau 23%. Di mana berdasarkan demografi karyawan yang tertera pada *Annual Report* PT Jasa Marga 2020, Middle Management terdiri dari beberapa bagian seperti *Department Head, Senior Manager, Deputy General Manager, Senior Specialist. Basic Management* terdiri dari *Manager, Specialist* dan *Officer* terdiri dari Asisten Manajer, Senior Officer, Staff, Officer, Teknisi, Kepala Gerbang Tol, Kepala Shift dan sebagainya.

4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.4

Data Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	%
1	< 1 tahun	7	9%
2	1 – 5 tahun	52	65%
3	6 – 10 tahun	16	20%
4	>10 tahun	5	6%
	Total	80	100%

Pengelompokkan data berdasarkan masa jabatan responden seperti yang tertera pada tabel di atas menunjukkan bahwa responden dengan masa kerja 1 sampai 5 tahun memiliki jumlah yang paling banyak yaitu sebanyak 52 orang atau 65% sedangkan responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun memiliki jumlah yang paling sedikit yaitu sebanyak 5 orang atau 6%, kurang dari 1 tahun sebanyak 7 orang atau 9% dan 6 hingga 10 tahun sebanyak 16 orang atau 20%.

4.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Tabel 4.5

Data Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

No	Jenjang pendidikan	Jumlah	Persentase
1	Perguruan Tinggi (S1,S2,S3)	74	93%
2	Diploma (D1,D2,D3)	6	8%
3	SLTA	0	0%
	Total	80	100%

Pengelompokkan data berdasarkan tingkat Pendidikan responden seperti yang tertera pada tabel di atas menunjukkan bahwa tidak ada responden yang memiliki tingkat Pendidikan akhir pada SLTA tetapi sebanyak 74 responden atau 93% memiliki tingkat Pendidikan akhir pada perguruan tinggi baik S1, S2 maupun S3, dan 6 responden lainnya atau 8% memiliki tingkat Pendidikan akhir pada Diploma (D1, D2, D3).

4.2.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Agama yang Dianut

Tabel 4.6

Data Responden Berdasarkan Agama yang Dianut

No	kepercayaan yang dianut	Jumlah	Persentase
1	Muslim	70	88%
2	Non - Muslim	10	13%
	Total	80	100%

Pengelompokkan data berdasarkan kepercayaan yang dianut responden seperti yang tertera pada tabel di atas menunjukkan bahwa responden yang beragama muslim lebih banyak yaitu sebesar 70 responden atau 88% dan sisanya responden yang beragama non-muslim sebanyak 10 responden atau 13%

4.2.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Keikutsertaan Berpartisipasi Anggaran.

Tabel 4.7

No	berpartisipasi	Jumlah	Persentase
1	Ya	62	78%
2	Tidak	18	23%
	Total	80	100%

Data Responden Berdasarkan Keikutsertaan dalam Partisipasi Anggaran

Pengelompokkan data berdasarkan keikutsertaan responden dalam partisipasi anggaran seperti yang tertera pada tabel di atas menunjukkan bahwa sebanyak 62 responden atau 78% yang ikut dalam berpartisipasi anggaran dan

sebanyak 18 responden lainnya atau 18% tidak berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

4.3 Uji Kualitas Data

4.3.1 Uji Validitas

Pengujian validitas digunakan dalam menguji kualitas sebuah kuesioner yang ingin disebar kepada responden, dan untuk menguji tingkat seberapa valid suatu kuesioner yang akan digunakan sebagai instrumen penelitian. Pada uji ini dilaksanakan dengan melakukan pengolahan data melalui program SPSS, kuesioner dinyatakan valid jika memiliki nilai r hitung > r tabel. Pada penelitian kali ini jumlah responden yang digunakan sebagai objek sebanyak 80 orang dan menggunakan tingkat kepercayaan sebesar 95%, maka dapat diperoleh nilai r tabel nya adalah sebesar 0.220. Di bawah ini merupakan hasil dari pengujian uji validitas pada program SPSS :

Tabel 4.8

Hasil Uji Validitas

Variabel	Pertanyaan	R hitung	R tabel	Keterangan
Partisipasi Anggaran	PA1	0.854	0.220	Valid
	PA2	0.621	0.220	Valid
	PA3	0.821	0.220	Valid
	PA4	0.836	0.220	Valid
	PA5	0.870	0.220	Valid

	PA6	0.824	0.220	Valid
Pendelegasian Wewenang	PW1	0.739	0.220	Valid
	PW2	0.880	0.220	Valid
	PW3	0.880	0.220	Valid
	PW4	0.806	0.220	Valid
	PW5	0.883	0.220	Valid
Religiusitas	R1	0.720	0.220	Valid
	R2	0.549	0.220	Valid
	R3	0.690	0.220	Valid
	R4	0.819	0.220	Valid
	R5	0.799	0.220	Valid
Struktur Organisasi	SO1	0.655	0.220	Valid
	SO2	0.638	0.220	Valid
	SO3	0.336	0.220	Valid
	SO4	0.648	0.220	Valid
	SO5	0.546	0.220	Valid
	SO6	0.414	0.220	Valid
	SO7	0.617	0.220	Valid
	SO8	0.597	0.220	Valid

	SO9	0.771	0.220	Valid
	SO10	0.667	0.220	Valid
	SO11	0.707	0.220	Valid
	SO12	0.693	0.220	Valid
Kinerja Manajerial	KM1	0.718	0.220	Valid
	KM2	0.723	0.220	Valid
	KM3	0.656	0.220	Valid
	KM4	0.826	0.220	Valid
	KM5	0.828	0.220	Valid
	KM6	0.804	0.220	Valid
	KM7	0.826	0.220	Valid
	KM8	0.727	0.220	Valid
	KM9	0.695	0.220	Valid

Dari hasil perhitungan yang tertera pada tabel di atas, seluruh pertanyaan pada semua variabel memiliki nilai r hitung > r tabel dan dapat disimpulkan bahwa setiap pertanyaan pada seluruh variabel pada kuesioner ini adalah valid dan bisa dibuktikan kelayakannya untuk digunakan sebagai instrumen penelitian.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas merupakan suatu pengukuran yang digunakan untuk menguji apakah kuesioner tersebut dapat dipakai berulang kali oleh narasumber

yang sama dan memiliki hasil akhir yang konsisten. Pada uji ini lebih mengutamakan tingkat konsistensi sebuah jawaban. Apabila jawaban dari seluruh pertanyaan yang tertera pada kuesioner tersebut stabil atau konsisten dengan jangka waktu yang lama maka kuesioner tersebut dapat dikatakan reliabel (Setiadi, 2013). Kemudian menurut Ghozali (2001) variabel dapat disebut reliabel ketika variabel tersebut memiliki nilai Cronbach Alpha > 0,60. Hal tersebut menunjukkan semakin besar nilai alpha atau mendekati angka satu maka nilai reliabilitas variabel tersebut semakin dipercaya demikian pula sebaliknya. Di bawah ini merupakan hasil dari perhitungan uji reliabilitas dengan bantuan aplikasi SPSS:

Tabel 4.9

Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Alpha Cronbach's	Nilai Kritis	Keterangan
1	Partisipasi Anggaran	0.892	0.6	Reliabel
2	Pendelegasian Wewenang	0.891	0.6	Reliabel
3	Religiusitas	0.725	0.6	Reliabel
4	Struktur Organisasi	0.794	0.6	Reliabel
5	Kinerja Manajerial	0.903	0.6	Reliabel

Berdasarkan dari hasil perhitungan yang tertera pada tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa seluruh item variabel mempunyai nilai cronbanch’s alpha

melebihi angka 0,60 dan dapat diartikan seluruh variabel yang terdapat pada penelitian ini adalah reliabel.

4.4 Uji Asumsi Klasik

4.4.1 Uji Normalitas

Pengujian normalitas biasa digunakan untuk mencari tahu apakah sebuah data pada penelitian berdistribusi secara normal atau tidak. Dalam penelitian kali ini, pengujian normalitas dilakukan untuk membuktikan apakah analisis regresi pada variabel independen yaitu partisipasi anggaran, pendelegasian wewenang, religiusitas, struktur organisasi dan variabel dependen kinerja manajerial terdistribusi secara normal atau tidak. Uji ini dilaksanakan dengan menggunakan uji Kolmogorov Smirnov, sebuah data dapat dinyatakan berdistribusi normal ketika memiliki nilai signifikansi lebih besar sama dengan 0.05, jika nilai signifikansi nya kurang dari 0.05 maka data tersebut dapat dikatakan tidak berdistribusi secara normal. Hasil dari uji normalitas dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.10

Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Unstandardized Residual
N	80
Kolmogorov-Smirnov	0.655

Asymp. Sig. (2-tailed)	0.784

Berdasarkan hasil uji normalitas yang tertera pada tabel di atas, dapat diperoleh informasi bahwa, Hasil uji Kolmogorov-Smirnov Z didapatkan sebesar 0,655 dan probabilitas sig sebesar 0,784 yang memiliki nilai lebih besar dari 0,05 maka dapat diartikan data pada penelitian ini berdistribusi normal (Ghozali, 2018).

4.4.2 Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas merupakan metode pengujian yang digunakan untuk mengetahui apakah ada korelasi antara masing – masing variabel independen pada sebuah penelitian model regresi linear berganda. Untuk menguji multikolinearitas dapat diketahui melalui nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF). Apabila variabel independen memiliki nilai tolerance ≤ 0,10 dan nilai VIF nya ≥ 10 maka dapat dipastikan tidak terjadi multikolinearitas pada masing – masing variabel tersebut. (Ghozali, 2018). Berikut merupakan hasil uji multikolinearitas pada penelitian ini :

Tabel 4.11

Hasil Uji Multikolinearitas

No	Variabel	Collinearity Statistics		Keterangan
		Tolerance	VIF	
1	Partisipasi Anggaran	0,649	1,540	Tidak terjadi Multikol

2	Pendelegasian Wewenang	0,687	1,456	Tidak terjadi Multikol
3	Religiusitas	0,713	1,402	Tidak terjadi Multikol
4	Struktur Organisasi	0,623	1,606	Tidak terjadi Multikol

Dari hasil perhitungan pada tabel di atas, dapat diperoleh bahwa tidak terdapat korelasi di antara variabel independen, yang ditunjukkan dengan nilai *variance inflation factor* menunjukkan nilai toleransi > 0,10 dan VIF < 10 maka tidak terjadi multikolinearitas.

4.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk membuktikan apakah terjadi ketidaksamaan variance dari satu residual pengamatan ke pengamatan yang lain dalam model regresi. Suatu model regresi dapat dikatakan baik apabila dalam model regresi tersebut tidak terdapat heteroskedastisitas antar variance nya. Pada penelitian kali ini, uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji Glejser. Dalam pengujian ini, variance dapat dinyatakan non heteroskedastisitas jika memiliki nilai signifikansi sebesar >0,05. Tabel di bawah ini menampilkan hasil dari uji heteroskedastisitas :

Tabel 4.12

Hasil Uji Heteroskedastisitas

No	Variabel	Asym. Sig	Keterangan
1	Partisipasi Anggaran	0,269	Non Heteroskedastisitas
2	Pendelegasian Wewenang	0,073	Non Heteroskedastisitas
3	Religiusitas	0,407	Non Heteroskedastisitas
4	Struktur Organisasi	0,261	Non Heteroskedastisitas

Data pada tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh variabel independen yaitu X_1 (Partisipasi Anggaran), X_2 (Pendelegasian Wewenang), X_3 (Religiusitas), dan X_4 (Struktur Organisasi) memiliki nilai signifikansi 0,05 atau p>5%, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada data penelitian.

4.5 Uji Hipotesis

Tabel 4.13

Hasil Uji Hipotesis

Model	Unstandardized Coefficient (B)	Sig.
(Constant)	0,384	0,407
PA	0,147	0,020
PW	0,120	0,013
RE	0,190	0,015
SO	0,469	0,00

a. Adjusted R Square : 0,600

b. Dependent Variable : Kinerja Manajerial

c. PA : (Partisipasi Anggaran), PW : (Pendelegasian Wewenang), RE : (Religiusitas), SO : (Struktur Organisasi)

4.5.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Metode analisis ini digunakan untuk mengetahui adanya pengaruh besar maupun kecil variabel independen terhadap variabel dependen. Dari hasil tabel di atas, dapat diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$\mathbf{Y = 0{,}384 + 0{,}417X_1 + 0{,}120X_2 + 1{,}190X_3 + 0{,}469X_4}$$

Jika dilihat dari persamaan di atas, hasil dari analisis regresi linear berganda dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Nilai konstanta adalah 0,384, dengan demikian dapat diartikan tidak terjadi perubahan variabel partisipasi anggaran, pendelegasian wewenang, religiusitas, struktur organisasi (jika nilai X_1, X_2, X_3, X_4 sama dengan 0) maka kinerja manajerial pada perusahaan Jasa Marga Persero adalah sebesar 0,384 satuan.

2. Nilai koefisien regresi partisipasi anggaran (X_1) adalah 0,417, dapat diartikan jika variabel partisipasi (X_1) meningkat sebesar 1% dengan asumsi variabel X_2, X_3, X_4 adalah 0, maka kinerja manajerial di perusahaan Jasa Marga Pusat adalah sebesar 0,417 satuan. Hal ini menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, sehingga semakin tinggi tingkat penerapan partisipasi anggaran

maka akan semakin tinggi juga tingkat kinerja manajerial pada perusahaan tes.

3. Nilai koefisien regresi pendelegasian wewenang (X_2) sebesar 0,120, dengan demikian artinya jika variabel pendelegasian wewenang (X_2) meningkat sebesar 1% dengan mengasumsikan variabel X_1, X_3, X_4 sama dengan 0, maka kinerja manajerial pada perusahaan Jasa Marga adalah sebesar 0,120 satuan. dari perhitungan tersebut dapat dikatakan bahwa variabel pendelegasian wewenang berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, maka dari itu semakin tinggi tingkat pendelegasian diterapkan maka akan semakin meningkat pula tingkat kinerja manajerial di perusahaan tersebut.

4. Nilai koefisien regresi pada variabel religiusitas (X_3) yaitu sebesar 1,190, artinya apabila variabel religiusitas (X_3) bertambah sebesar 1% dengan berasumsi bahwa masing masing variabel yaitu X_1, X_2, dam X_4 sama dengan 0, maka kinerja manajerial pada perusahaan Jasa Marga adalah sebesar 1,190 satuan. Dengan demikian hal tersebut menunjukkan bahwa variabel religiusitas (X_3) berkontri positif terhadap kinerja manajerial, maka dari itu semakin tinggi tingkat religiusitas seseorang semakin tinggi pula tingkat kinerja manajerial.

5. Nilai koefisien regresi pada variabel struktur organisasi (X_4) yaitu sebesar 0.469, artinya apabila variabel struktur organisasi meningkat sebesar 1% dengan berasumsi masing masing variabel yaitu X_1, X_2, dan X_3 sama dengan 0, maka kinerja manajerial pada perusahaan Jasa Marga yaitu sebesar 0.469

satuan. dengan demikian hal tersebut menunjukkan bahwa variabel struktur organisasi (X_4) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, maka dari itu semakin besar penerapan struktur organisasi maka kinerja manajerial juga semakin meningkat.

4.5.2 Uji Koefisien Determinasi

Uji determinasi merupakan suatu metode pengujian untuk menguji kemampuan variabel independent dalam menjelaskan variabel dependen. Besarnya nilai koefisiensi determinasi berada di antara nol dan satu. Kemampuan variabel – variabel independen dalam menerangkan variabel dependen terbatas jika nilai R^2 nya kecil. Sebaliknya, kemampuan variabel independen dalam memberikan semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen jika nilai R^2 nya besar. (Ghozali, 2001), berikut ini merupakan tabel hasil uji koefisien determinasi:

Tabel 4.14

Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.788[a]	.620	.600	.41022

a. Predictors: (Constant), Struktur Organisasi, Pendelegasian Wewenang, Religiusitas, Partisipasi Anggaran
b. Variabel Dependen : Kinerja Manajerial

Dari hasil perhitungan yang tertera pada tabel di atas dapat disimpulkan bahwa nilai koefisien determinasi pada penelitian ini adalah 0.600, artinya tingkat variasi variabel independen dalam memengaruhi variabel dependen dalam model

persamaan regresi ini adalah sebesar 60% dan sisanya yaitu 40% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak terdapat di dalam model regresi.

4.5.3 Uji T

Uji statistik (uji T) merupakan metode pengujian yang dilakukan untuk membuktikan bahwa variabel independen memiliki pengaruh terhadap variabel dependen. Pengukurannya dapat dilihat dari nilai *p value* yaitu apabila *p value* < 0,05 maka Ha dapat diterima dan jika *p value* > 0,05 maka Ha ditolak.

Tabel 4.15
Hasil uji T

Model		Unstandardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	
1	(Constant)	.384	.460	.407
	Partisipasi Anggaran	.147	.062	.020
	Pendelegasian Wewenang	.120	.047	.013
	Religiusitas	.190	.076	.015
	Struktur Organisasi	.469	.112	.000

a. Variabel dependen: Kinerja Manajerial

Penjelasan hasil dari pengujian hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penjelasan hipotesis pertama

Hipotesis diukur dengan menggunakan uji T yang bertujuan untuk membuktikan pengaruh variabel partisipasi anggaran (X_1) terhadap kinerja manajerial (Y). Hipotesis pertama menyatakan bahwa variabel partisipasi anggaran (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial (Y). Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian di atas, nilai koefisien dari variabel

partisipasi anggaran (X_1) adalah 0,417 yang menunjukkan arah model regresi yang positif dan memiliki nilai signifikansi sebesar 0.,02 menyatakan bahwa variabel partisipasi anggaran (X_1) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen kinerja manajerial karena variabel partisipasi anggaran memiliki nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Dari kedua nilai yang diuji tersebut dapat disimpulkan bahwa **hipotesis pertama (H_1) dalam penelitian ini dapat diterima**, yaitu variabel partisipasi anggaran (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

2. Pengujian Hipotesis Kedua

Hipotesis diuji dengan menggunakan uji t yang bertujuan untuk menguji pengaruh variabel pendelegasian wewenang (X_2) terhadap kinerja manajerial (Y). hipotesis kedua menyatakan bahwa variabel pendelegasian wewenang (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial (Y). berdasarkan hasil pengolahan data pada penelitian di atas, nilai koefisien dari variabel pendelegasian wewenang (X_2) adalah 0,120 nilai tersebut menunjukkan arah model regresi yang positif dan nilai signifikansi sebesar 0,013. Nilai koefisien sebesar 0,120 menunjukkan bahwa variabel pendelegasian wewenang (X_2) berpengaruh positif terhadap variabel dependen yaitu kinerja manajerial (Y) dan nilai signifikansi sebesar 0,013 di mana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut dapat diartikan bahwa variabel partisipasi anggaran (X_2) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja manajerial. Dari kedua nilai yang diuji tersebut dapat disimpulkan bahwa **hipotesis kedua (H_2) dalam penelitian ini dapat diterima**,

yaitu variabel pendelegasian wewenang (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

3. Pengujian Hipotesis Ketiga

Hipotesis diuji dengan menggunakan metode uji t di mana uji tersebut bertujuan untuk menguji pengaruh variabel religiusitas (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y). Hipotesis ketiga menyatakan bahwa variabel religiusitas (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil perhitungan penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa variabel religiusitas (X_3) memiliki nilai koefisien sebesar 0,190 bernotasi positif dan nilai signifikansinya sebesar 0,015. Nilai koefisien sebesar 0,190 bernotasi positif menunjukkan bahwa variabel religiusitas (X_3) berpengaruh positif terhadap variabel dependen kinerja manajerial, dan nilai signifikansi sebesar 0,015 menunjukkan bahwa variabel religiusitas (X_3) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen kinerja manajerial karena memiliki nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Dari kedua nilai yang sudah diuji tersebut dapat disimpulkan bahwa **hipotesis ketiga (H_3) dalam penelitian ini dapat diterima**, yaitu variabel religiusitas (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

4. Pengujian Hipotesis Keempat

Hipotesis diuji dengan menggunakan metode uji t yang bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh variabel Struktur Organisasi (X_4) terhadap variabel dependen kinerja manajerial (Y). Hipotesis ketiga menyatakan bahwa variabel struktur organisasi (X_4) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil perhitungan penelitian di atas, dapat disimpulkan

bahwa variabel struktur organisasi (X_4) memiliki nilai koefisien sebesar 0,469 bernotasi positif dan nilai signifikansinya adalah 0,00. Nilai koefisien sebesar 0,469 bernotasi positif menunjukkan bahwa variabel struktur organisasi (X_4) berpengaruh secara positif terhadap variabel kinerja manajerial, dan nilai signifikansi sebesar 0,00 menunjukkan bahwa variabel struktur organisasi (X_4) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen kinerja manajerial karena variabel (X_4) memiliki nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan kedua nilai yang telah diuji tersebut dapat disimpulkan bahwa **hipotesis keempat (H_4) dalam penelitian ini dapat diterima**, yaitu variabel struktur organisasi (X_4) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

4.5.4 Uji F

Uji simultan (uji F) merupakan metode pengujian yang biasa dilakukan untuk membuktikan apakah ada atau tidaknya pengaruh yang simultan pada masing – masing variabel independen terhadap variabel dependen. Syarat yang harus dipenuhi dalam pengujian ini adalah apabila nilai sig < 0,05 maka dapat diartikan bahwa variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Tabel 4.16

Hasil Uji F

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.611	4	5.153	30.620	.000[b]
	Residual	12.621	75	.168		
	Total	33.232	79			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial
b. Predictors: (Constant), Struktur Organisasi, Pendelegasian Wewenang, Religiusitas, Partisipasi Anggaran

Dari hasil perhitungan yang tertera pada tabel di atas, nilai signifikansi sebesar 0,000 di mana angka tersebut lebih kecil dari 0,05. Maka dapat dinyatakan hipotesis diterima dan lolos uji kelayakan model, dan model regresi layak untuk dijadikan dasar analisis. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel independen berpengaruh signifikan secara simultan terhadap variabel dependen.

4.6 Pembahasan

4.6.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan pengujian yang sudah dilakukan, hasil dari data yang telah diuji menunjukkan bahwa nilai koefisien variabel partisipasi anggaran adalah 0,417 hal tersebut menunjukkan arah positif dan nilai signifikansi sebesar 0,02. Bila dilihat dari nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 hal tersebut menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial. Sehingga dapat ditarik

kesimpulan bahwa variabel partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Partisipasi anggaran merupakan kegiatan yang melibatkan seseorang dalam menyusun anggaran dalam organisasi. Dengan demikian dapat diartikan bahwa terdapat kerjasama yang terjalin antara setiap tingkatan manajer yang ada di dalam perusahaan. Supomo dalam Kusumawati dan Salam (2012), berpendapat bahwa kinerja dapat dikatakan efektif apabila tujuan penyusunan anggaran serta motivasi bawahan dapat mengidentifikasi dan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran, dan melaksanakannya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Radil (2017) dan Badu *et al* (2019) yang menemukan bahwa partisipasi anggaran mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian dapat diartikan bahwa jika partisipasi anggaran meningkat maka kinerja manajerial dalam perusahaan tersebut juga akan meningkat.

4.6.2 Pengaruh Pendelegasian Wewenang Terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan pengujian yang sudah dilakukan, hasil dari data yang telah diuji menunjukkan bahwa nilai koefisien variabel pendelegasian wewenang yaitu sebesar 0,120 arah positif dan nilai signifikansi nya sebesar 0,013. Bila dilihat dari nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 hal tersebut menunjukkan bahwa variabel pendelegasian wewenang berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap variabel dependen kinerja manajerial. Sehingga

dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel pendelegasian wewenang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Pendelegasian wewenang merupakan sebuah proses pelimpahan tugas atau tanggung jawab dari manajer atas kepada bawahannya yang dapat dipercaya untuk memegang tanggung jawab untuk bersama – sama memajukan perusahaan. Pendelegasian wewenang sangat penting dalam keberlangsungan perusahaan karena suatu perusahaan tidak bisa dikelola hanya dengan satu orang saja, melainkan perlu didirikan sebuah tim yang di dalamnya terdiri dari beberapa orang yang memiliki komitmen yang tinggi dengan perusahaan dan memiliki tujuan yang sama dengan tujuan perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah diteliti sebelumnya oleh Astuty (2018), Rabitha dan Lena (2019), Fazira (2019) yang menemukan bahwa pendelegasian wewenang mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian dapat diartikan bahwa semakin tepat dan jelas pendelegasian maka semakin tinggi juga tingkat kinerja manajerial

4.6.3 Pengaruh Religiusitas terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan pengujian yang sudah dilakukan, hasil dari data yang telah diuji menunjukkan bahwa nilai koefisien variabel religiusitas yaitu sebesar 0,190 arah positif dan nilai signifikansi nya sebesar 0,015. Bila dilihat dari nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 hal tersebut menunjukkan bahwa variabel religiusitas berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap variabel

dependen kinerja manajerial, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Dalam sudut pandang Islam, untuk menilai tingkat religiusitas pada kinerja seseorang dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu : niat bekerja karena Allah SWT. Sehingga dalam melaksanakan tugasnya menerapkan kaidah/ norma secara kaffah, motivasinya berlandaskan spiritual yaitu dengan mencari 'keberuntungan' di dunia maupun di akhirat, menjaga keseimbangan antara mencari harta dan beribadah, dan bersyukur kepada Allah SWT dengan cara mensedekahkan sebagian hartanya.

Kinerja yang religius selalu melibatkan ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga kualitas kinerja seseorang yang religius berbeda dengan kinerja biasa. maka dari itu sangat penting untuk perusahaan untuk menerapkan sikap religiusitas pada tingkat manajerialnya. Hasil penelitian ini sejalan dengan ayat yang terkandung dalam Q.S Al Ahqaaf ayat 19, dan An – Nisa' ayat 58 dan dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat religiusitas dari sumber daya manusia pada perusahaan tersebut, maka semakin baik pula kinerja manajerial pada perusahaan tersebut.

4.6.4 Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan pengujian yang sudah dilakukan, hasil dari data yang telah diuji menunjukkan bahwa nilai koefisien variabel struktur organisasi yaitu sebesar 0,469 arah positif dan nilai signifikansinya sebesar 0,00. Bila dilihat dari nilai signifikan yang lebih kecil dari 0,05 hal tersebut menunjukkan bahwa variabel struktur organisasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap

variabel dependen kinerja manajerial, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Struktur organisasi merupakan sebuah sistematis kerja, mekanisme kerja, hubungan, pertanggungjawaban dan komunikasi antara individu maupun kelompok (Schermerhorn, 2005: 238). Struktur organisasi sangat penting bagi perusahaan karena dengan menerapkan struktur organisasi, kegiatan perusahaan dapat berjalan secara efektif dan rasional. Dengan menerapkan struktur organisasi, seorang manajer mampu mengambil keputusan yang akan memengaruhi partisipasi karyawan dalam proses penyusunan anggaran dan partisipasi karyawan tersebut akan meningkatkan semangat kerja karyawan dengan maksimal untuk mencapai cita – cita anggaran. Dengan apabila kinerja karyawan pada perusahaan meningkat, kinerja manajerial pun semakin bagus dan meningkatkan kualitas perusahaan tersebut.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah diteliti sebelumnya oleh Suhardika (2016) dan Badu *et al* (2019) yang menemukan bahwa struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian dapat diartikan bahwa semakin bagus penerapan struktur organisasi, semakin tinggi juga tingkat kinerja manajerial.

BAB V

KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis beberapa faktor yang memengaruhi kinerja manajerial pada perusahaan. Faktor yang dimaksud pada penelitian ini meliputi partisipasi anggaran, pendelegasian wewenang, religiusitas, dan struktur organisasi. Berdasarkan hasil analisis pada penelitian ini dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut menggambarkan bahwa, partisipasi anggaran menjadi salah satu faktor penentu tingkat kinerja manajerial di PT Jasa Marga Persero, artinya semakin baik tingkat partisipasi anggaran pada perusahaan tersebut maka semakin baik pula tingkat kinerja manajerial pada perusahaan tersebut.
2. Pendelegasian wewenang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut menggambarkan bahwa, pendelegasian wewenang merupakan salah satu faktor penentu tingkat kinerja manajerial di PT Jasa Marga Persero, artinya semakin baik pendelegasian wewenang pada perusahaan tersebut maka semakin baik tingkat kinerja manajerial pada perusahaan tersebut.
3. Religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut menggambarkan bahwa, religiusitas merupakan salah satu faktor penentu tingkat kinerja manajerial di PT Jasa Marga

Persero, artinya semakin tinggi tingkat religiusitas maka semakin baik pula kinerja manajerial pada perusahaan tersebut.

4. Struktur organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal itu menggambarkan bahwa struktur organisasi merupakan salah satu faktor penentu tingkat kinerja manajerial pada PT Jasa Marga Persero, artinya semakin baik penerapan struktur organisasi maka semakin baik pula kinerja manajerial pada perusahaan tersebut.

5.2 Keterbatasan

Selama penelitian ini berlangsung, penulis menemukan beberapa keterbatasan yang mungkin dapat memengaruhi hasil akhir penelitian, beberapa di antaranya meliputi:

1. Variabel independen yang dianalisis pada penelitian ini terbatas yaitu hanya sebanyak 4 variabel saja, hal ini mengakibatkan variabel yang ada belum bisa menjelaskan secara maksimal faktor apa saja yang dapat memengaruhi kinerja manajerial. Hal ini dapat terlihat dari nilai koefisien determinasi yang menunjukkan angka 60% di mana 40% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak tertera dalam penelitian ini.
2. Data yang digunakan pada penelitian ini hanyalah data dari hasil pengisian kuesioner, di mana masih diperoleh beberapa kelemahan dalam pengukuran data menggunakan kuesioner ini, beberapa di antaranya seperti pertanyaan yang kurang dimengerti oleh responden

dan jawaban responden yang tidak objektif serta tidak dapat menjelaskan keadaan yang sebenarnya.

5.3 Saran

Berdasarkan keterbatasan dalam penelitian ini, peneliti menyarankan beberapa perbaikan bagi peneliti lainnya di masa mendatang yang ingin mengambil topik serupa, antara lain:

1. Peneliti selanjutnya diharapkan untuk menambah variabel lain yang dapat memperkuat penjelasan faktor – faktor yang dapat memengaruhi kinerja manajerial.
2. Peneliti juga menyarankan peneliti selanjutnya agar menggunakan metode lain dalam melakukan penelitian seperti mendatangi langsung tempat penelitian dan melakukan wawancara, agar dapat menghasilkan data yang lebih objektif, valid dan akurat.
3. Peneliti juga menyarankan peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian mengenai apakah ada perbedaan antara kinerja pegawai muslim dan non muslim, apakah pegawai muslim memiliki kinerja yang lebih baik dari pada yang non muslim.

5.4 Implikasi Penelitian

1. Bagi perusahaan

Implikasi dari penelitian ini penulis berharap perusahaan dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja manajerial.

Peneliti berharap perusahaan harus mendorong karyawan maupun manajer untuk ikut berpartisipasi dalam melakukan perencanaan agar tujuan dari perusahaan tersebut dapat tercapai dan juga para manajer puncak harus mendelegasikan wewenangnya kepada orang – orang yang ada di bawahnya dengan baik agar seluruh kegiatan yang ada di perusahaan bisa berjalan dengan baik sehingga perusahaan dapat berproses dengan cepat dan juga karyawan yang diberikan amanat harus bertanggung jawab atas tugas – tugasnya.

Selain itu penulis juga berharap perusahaan bisa mendorong orang – orang yang ada di dalamnya untuk memiliki sifat religius agar terciptanya sumberdaya manusia yang ber-akhlaqul karimah sehingga orang – orang yang ada di dalamnya baik manajer maupun karyawan bisa bekerja dengan baik dan terhindar dari perbuatan yang dapat merugikan perusahaan, dan juga peneliti berharap perusahaan dapat menerapkan struktur organisasi yang baik agar kinerja manajerial pada perusahaan tersebut dapat berjalan dengan baik dan dapat meningkatkan kualitas perusahaan tersebut.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Melalui pelaksanaan penelitian ini, peneliti berharap penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan sebagai acuan pada penelitian selanjutnya dan dapat memberikan informasi mengenai penelitian tentang kinerja manajerial dan dapat memberikan wawasan terkait faktor – faktor yang memengaruhi kinerja manajerial.

DAFTAR PUSTAKA

Ambarwati, T., & Jihadi, M. (2003). Anggaran Perusahaan. Edisi Pertama UMM. Press. Malang.

Ancok dan Suroso. (1995). Psikologi Islami, Solusi Islam Atas Problem-problem Psikologi. Yogyakarta: Pustaka Belajar.

Astuty, Rani Utari Dwi. (2018). Pengaruh Penyusunan Partisipasi Anggaran dan Pelimpahan Wewenang Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating pada Pemerintah Kabupaten Serdang Bedagai. *Thesis Magister, Universitas Sumatera Utara.*

Azwar, Saifudin. (1986). Validitas dan Reliabilitas. Jakarta: Rineka Cipta

Badu, I., Awaluddin, I., & Mas'ud, A. (2019). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, Profesionalisme, Gaya Kepemimpinan, Dan Struktur Organisasi Profesionalisme, Gaya Kepemimpinan, Dan Struktur Organisasi Terhadap. *Jurnal Progres Ekonomi Pembangunan*, 4(3), 99–113.

Bambang Supomo dan Nur Indriantoro. (2002). Metodologi Penelitian Bisnis, Cetakan Kedua, Yogyakara; Penerbit BFEE UGM.

Bastian, Indra. (2006). Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar. Jakarta: Penerbit. Erlangga

Bumulo, R. A., Kalangi, L., & Warongan, J. (2018). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi, Komitmen Organisasi, dan Job Relevant Information (JRI) sebagai Variabel

Moderating pada Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Gorontalo. *Jurnal riset akuntansi dan auditing "goodwill,"* 9(1).

Chong, V.K. and K.M. Chong. (2002) Budget Goal Commitment and Informational Effect of Budget Participation on Performance A Structural Equation Modelling Approach. Behavioral Research in Accounting, Vol 114.

Dada, MF dan Idowu, A.I. (2007). Counselling strategies for managing pre-retirement anxiety among employees. Ilorin Journal of Education. Vol. IX, p:1-12

Diah Mirtasari, N. . 1. (2018). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Religiusitas Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Bank Syariah di Yogyakarta. *Skripsi sarjana pada Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta*

Eisenhardt, K.M. (1989). "Agency Theory: An Assessment and Review." Academy of Management Review, Vol.14, No. 1, pp. 57-74.

Fachrur Rozzy (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntansi Pertanggunjawaban dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)di Lingkungan Kota Pekanbaru. *Skripsi thesis pada Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.*

Fazira, R., & Erdawati, L. (2019). Pengaruh Pendelegasian Wewenang Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kota Tangerang. Primanomics: *Jurnal Ekonomi & Bisnis, 17(3), 92-105.*

Firdaus, M. K. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Budget Emphasis Terhadap Senjangan Anggaran (Studi Pada Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat). (Doctoral dissertation, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unpas Bandung).

Garrison, et al. (2013), Akuntansi Manajerial, Jakarta: Salemba Empat.

Ghozali, Imam. (2001). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Semarang: Badan Peneliti Universitas Diponegoro

Ghozali, Imam. (2011). "Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS". Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, Imam. (2018). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro

Ghufron. (2010). Teori-teori Perkembangan. Bandung: Refika Aditama

Gunardi, K. (2018). Pengaruh Teknologi Informasi, Sistem Penghargaan (reward) dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. *Skripsi sarjana pada Universitas Islam Indonesia.*

Hair, Jr et.al. (2010). Multivariate Data Analysis (7th ed). United States : Pearson

Hansen, D. R, dan Mowen, M 2013, Akuntansi Manajerial, Buku 1, Edisi 8, Jakarta: Salemba Empat.

Hasibuan, Malayu S.P 2007, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung: PT. Bumi Aksa.

Hasibuan, Malayu S.P, 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Askara.

Heri Sudarsono (2008), Bank & Lembaga Keuangan Syari'ah. Yogyakarta: Ekonisia. Cetakan ke-2

Hermawan, E. (2019). Pengaruh Kompetensi, Pendelegasian Wewenang dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 2(2), 148-159.

Heski, P., Purwanti, D. T., & Fidayati, A. (2017). Partisispasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Akuntabilitas Publik, dan Struktur Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Analisis Bisnis Ekonomi*, *15*(2), 117–125.

Hidayat, T. (2016). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Struktur Desentralisasi dan Locus of Control terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntabilitas*, 8(2).

Ikhsan, Arfan. (2008). Metode Penelitian Akuntansi Keprilakuan. Yogyakarta : Graha Ilmu

Irwan, Muhamad. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja dan Pendelegasian Wewenang terhadap Kinerja Pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir. *Tugas Akhir Program Magister (TAPM). Universitas Terbuka*.

Ismatullah,Dedi .(2010).Akuntansi Pemerintah. Bandung:Unit Penerbit dan Percetakan Akademik YKPN.

Ivancevich, John M. (2010). Human Resource Management. International Edition. 1221 Avenue of The Americas, New York: Mc Graw Hill.

Jalaluddin. (2012). Psikologi Agama. Jakarta: Raja Grafindo Persada

Jalaluddin. (2010). Psikologi Agama Edisi Revisi *2010 :* Memahami Perilaku Keagamaan Dengan Mengaplikasikan Prinsip Prinsip Psikologi. Jakarta : Rajawali pers.

Jensen, M.C. & W.H. Meckling. (1976). Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Cost, and Ownership Structure. Journal of Financial Economics 3: 35-60

Kesumnajaya. (2010). Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat.

King, J.E. and O. I. Williamson, I. O. (2005). "Workplace Religious Expression, Religiosity, and Job Satisfaction: Clarifying a Relationship." Journal of Management, Spirituality, and Religion, 2, 173-198.

Liputan6.com (2020, 17 Desember) "Daya Saing Industri Indonesia Naik Peringkat ke-38 Dunia." Diakses pada 23 Agustus 2021 dari https://www.liputan6.com/bisnis/read/4435588/daya-saing-industri-indonesia-naik-peringkat-ke-38-di-dunia

Mahennoko, A, A., (2011). "Pengaruh Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Bidang Keuangan pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak", *Skripsi, Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Univeritas Diponegoro Semarang*.

Mahoney, T.A. et al. (1963). Development of Managerial Performance: A Research Approach. Cincinnati: South Western Publ. Co.

Manullang, M. (2004). *Dasar – dasar manajemen.* Jakarta: Ghalia Indonesia.

Maramis, L. A., Saerang, D. P. E., & Warongan, J. D. L. (2016). Pengaruh Partisipasi Pejabat Struktural Dalam Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, Profesionalisme dan Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Kabupaten Minahasa Utara. *Jurnal Riset Akuntansi dan Auditing "goodwill,"* 7(1).

Marani, Y. (2002). Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Perguruan Tinggi Swasta di Jayapura) (Doctoral dissertation, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro).

Mayer, R.C, Davis, J.H, Schoorman, F.D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. The Academy of Management Review, Vol. 20 No.03.

Milani, K.W. (1975). "The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: a Field Study", The Accounting Review, 50(2), pp. 274–284.

Miner, B.John. (1980). *Theories of organizational behavior,* Ilinois: The Dryden Press.

Mulyadi, (2010). Akuntansi Biaya. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.

Murray, Dennis. (1990). The Performance Effects of Participative Budgeting: An Integration of Interventing and Moderating Variables. Behavior Research In Accounting, Vol. 2, PP. 104-121.

Mutiarasari, Yulida Anggi (2018) "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Jiwa Daerah Dr. RM. Soedjarwadi Klaten)". *Skripsi thesis, Universitas Mercu Buana Yogyakarta*.

Nafarin, M. (2012). Penganggaran Rencana Kerja Perusahaan. Yogyakarta: BPFE.

Nasution, Harun. (1986) Teologi Islam: Aliran-aliran, sejarah Analisa dan Perbandingan. Jakarta: UI Press

Ni Putu Medhayanti, K. A. S. (2015). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Self Efficacy, Desentralisasi, Dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi, 1, 155–170*

Nordiawan, deddi dan Ayuningtyas Hertianti. (2014). Akuntansi Sektor Publik. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat.

Nurcahyani, 2010. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi Dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening. *Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro*

Ompusunggu, Krisler B. dan Bawono, Icuk R. (2006). "Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Job Relevant Information (JRI) terhadap Informasi Asimetris (Studi pada Badan Layanan Umum Universitas Negeri di Kota Purwokerto Jawa Tengah)". *Simposium Nasional Akuntansi 9. Padang, 23-26 Agustus 2006.*

Ritzer, Goerge dan Douglas J. Goodman. (2008). *Teori sosiologi klasik.* Yogyakarta: Kreasi Wacana.

Riyadi, Slamet (1998). Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai variabel Moderating dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Gajah Mada. *Journal Riset Akuntansi Indonesia.* Vol 3.pp67-76

Robbins, S. (2008). Perilaku Organisasi, Jilid I dan II, alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaja. Jakarta: Prenhallindo.

Saraswati, G. P., & Aisyah, M. N. (2015). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Job Relevant Information

Sebagai Variabel Moderating (studi pada dinas pemerintah kota Yogyakarta). *Nominal: Barometer Riset Akuntansi dan Manajemen*, *4*(2), 136-147.

Sari, D. (2013). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial PT Pos Indonesia. *E-Jurnal Binar Akuntansi*, *2*(1).

Schermerhorn, Jhon D., James G Hunt, Richard N Osborn (2005). *Organizational Behaviour*, John Willey and Son Inc.

Schiff, M dan A.Y. Lewin. (1970). The Impact of People on Budget. The Accounting Review Vol 45, Oktober, 259-268.

Setiadi. (2013). Konsep dan praktek penulisan riset keperawatan (Ed.2) Yogyakarta: Graha Ilmu

Sudarsono. (2008). Kenakalan Remaja. Jakarta : PT Rineka Cipta.

Suhardika, M. (2016). Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Struktur Organisasi Terhadap Peningkatan Kinerja Manajerial Pada PT. Eka Tunggal Tunas Mandiri Sidoarjo (doctoral dissertation, stie mahardhika surabaya).

Sujarweni, V. Wiratna. (2015). Statistik untuk Bisnis dan Ekonomi. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.

Sumarno, J. (2005). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Jurnal Bisnis Strategi, Vol. 14, no. 2, Desember 2005*.

Sutarto. (1995). *Dasar – dasar organisasi.* Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Sutikno, E. (2016). Hubungan antara religiusitas dengan kecemasan menghadapi dunia kerja mahasiswa tingkat akhir jurusan bimbingan konseling Islam Fakultas Ushuluddin dan Dakwah IAIN Surakarta. *Skripsi. Fakultas Ushuluddin dan Dakwah IAIN Surakarta.*

Sutrisno, Edi. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group

Thouless, R. H. (1971). *An Introduction to the Psychology of Religion* (p. 34). CUP Archive.

Tintri, Dharma, (2002), PengaruhStruktur dan Kultur Organisasional Terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol. 7 No. 2, hal. 59 – 68.*

Tomatala, Yakob. (1997). Kepemimpinan yang Dinamis. Malang: Gandum Mas

Triseptya, G. N., Pagulung, G., & Indrijawati, A. (2017). Pengaruh partisipasi anggaran, komitmen dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan sebagai moderasi. *Journal of Management & Business, 1(1), 34–45.*

Umami, R. (2020). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial. *JAK (Jurnal Akuntansi) Kajian Ilmiah Akuntansi, 7(1), 96-105.*

Widiyanta, Ari. (2005). Sikap Terhadap Lingkungan dan Religiusitas. *Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi. Vol. 1 No.2. Hlm. 80*

Yassriani, Murniati Devi. (2017). Analisis Struktur Organisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating Terhadap Hubungan Partisipasi

Anggaran Dengan Kinerja Manajerial. *undergraduate thesis, Universitas Muhammadiyah Gresik*

Yuniarti, E., & Satya, F. M. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Kantor Cabang Perbankan Di Propinsi Lampung). *Jurnal Ilmiah ESAI, 2(1), 40-56*.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

KUESIONER PENELITIAN

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Perkenalkan nama saya Rafli Fauzul Adhim, Mahasiswa Program Strata 1 Prodi Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Dalam rangka menyelesaikan pendidikan yang saya tempuh, saya bermaksud untuk menyusun tugas akhir dengan judul "PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, PENDELEGASIAN WEWENANG, RELIGIUSITAS DAN STRUKTUR ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (study kasus pada perusahaan PT Jasa Marga Group Persero Tbk)".

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh Partisipasi anggaran, pendelegasian wewenang, religiusitas, dan struktur organisasi terhadap kinerja manajerial pada Perusahaan PT Jasa Marga Group Persero Tbk.

Berkaitan dengan hal tersebut, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/I meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini. Tidak ada jawaban benar atau salah untuk setiap pertanyaan dalam kuesioner. Semua pendapat yang telah Bapak/Ibu/Sdr/I berikan akan dijamin kerahasiaannya dan semata-mata untuk tujuan penelitian.

Besar harapan saya atas kesediaan dan kerja sama Bapak/Ibu/Sdr/i untuk mengisi kuesioner ini. Atas perhatiannya, saya mengucapkan terima kasih. Tanpa bantuan Bapak/Ibu/Sdr/i, penelitian ini tidak mungkin terselesaikan.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Hormat Saya,

Rafli Fauzul Adhim

KARAKTERISTIK DEMOGRAFI

Kuesioner pada bagian pertama ini merupakan kuesioner mengenai karakteristik demografi. Bapak/Ibu/Sdr/I dipersilahkan untuk memilih salah satu jawaban dengan memilih pada salah satu jawaban yang saudara anggap sesuai dengan karakteristik demografi saudara:

Nama: _____(boleh disamarkan)

Jenis Kelamin : ☐ Laki – laki

☐ Perempuan

Usia Bapak/Ibu/Sdr/I saat ini:

☐ < 25 tahun

☐ 25 – 35 tahun

☐ 36 – 45 tahun

☐ 46 – 55 tahun

☐ >55 tahun

Tingkat Pendidikan terakhir Bapak/Ibu/Sdr/I :

☐ <SLTA

☐ Diploma (D1,D2,D3)

☐ Perguruan Tinggi (S1, S2, S3)

☐ Lainnya…..

Masa kerja Bapak/Ibu/Sdr/i:

☐ Kurang dari 1 Tahun

☐ 1 sampai 5 tahun

☐ 6 sampai 10 tahun

☐ Lebih dari 10 tahun

Apakah anda turut ikut serta berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran:

☐ Ya

☐ Tidak

Jabatan Bapak/Ibu/Sdr/i:_____

1. PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN

Bapak/ Ibu dimohon untuk menjawab enam pertanyaan di bawah ini, dengan cara memilih skala 1 sampai 6 yang menunjukkan seberapa dekat jawaban Bapak/Ibu dengan kedua jawaban di bawah ini.

1. Kategori mana yang dapat menjelaskan dengan sebaik-baiknya tentang kegiatan anda ketika anggaran sedang disusun? Saya ikut dalam penyusunan:	1 2 3 4 5 6 Tidak satupun Semua anggaran
2. Kategori mana yang dapat menjelaskan dengan sebaik-baiknya alasan yang diberikan oleh atasan anda ketika revisi anggaran dibuat? Alasannya :	1 2 3 4 5 6 Tidak masuk akal Masuk akal
3. Seberapa sering anda menyatakan permintaan pendapat dan atau usulan tentang anggaran kepada atasan anda, tanpa diminta?	1 2 3 4 5 6 Tidak pernah Sangat sering
4. Seberapa jauh pengaruh anda terhadap anggaran akhir tanggung jawab Anda?	1 2 3 4 5 6 Tidak ada Sangat berpengaruh
5. Bagaimana anda menilai kontribusi anda terhadap anggaran? Kontribusi saya:	1 2 3 4 5 6 Tidak penting Sangat penting
6. Seberapa sering atasan anda meminta pendapat anda atau usulan kepada anda ketika anggaran sedang disusun?	1 2 3 4 5 6 Tidak pernah sangat sering

2. PENDELEGASIAN WEWENANG

1. Pengembangan produk dan jasa	1 2 3 4 5 6 Tidak ada pendelegasian Didelegasikan sepenuhnya
2. Pengangkatan dan pemutusan hubungan kerja karyawan tingkat pimpinan	1 2 3 4 5 6 Tidak ada pendelegasian Didelegasikan sepenuhnya
3. Penilaian dan pemilihan investasi dalam skala besar	1 2 3 4 5 6 Tidak ada pendelegasian Didelegasikan sepenuhnya
4. Pengalokasian anggaran	1 2 3 4 5 6 Tidak ada pendelegasian Didelegasikan sepenuhnya
5. Penentuan harga jual	1 2 3 4 5 6 Tidak ada pendelegasian Didelegasikan sepenuhnya

3. Religiusitas

Kepercayaab yang Bapak/ Ibu anut :

☐ Muslim

☐ Non Muslim

Religiusitas (bagi Bapak/Ibu yang Muslim)

1. Saya selalu beribadah Sholat 5 waktu setiap hari	1 2 3 4 5 6 Sangat tidak setuju Sangat setuju
2. Saya selalu shalat berjamaah di Masjid	1 2 3 4 5 6 Sangat tidak setuju Sangat setuju
3. Saya selalu menjalankan sesuatu yang diperintahkan oleh Allah (seperti puasa, zakat, dll)	1 2 3 4 5 6 Sangat tidak setuju Sangat setuju
4. Saya mengamalkan semua perintah dan larangan yang ada dalam Al – Qur'an	1 2 3 4 5 6 Sangat tidak setuju Sangat setuju
5. Saya tidak berani melakukan suatu hal yang dilarang oleh Allah SWT. karena Allah SWT selalu mengawasi saya	1 2 3 4 5 6 Sangat tidak setuju Sangat setuju

Religiusitas (bagi Bapak/Ibu non-muslim)

1. Saya selalu mengikuti setiap pelaksanaan ritual agama yang saya anut	1 2 3 4 5 6 Sangat tidak setuju Sangat setuju
2. Saya tidak berani melakukan suatu hal yang dilarang oleh Tuhan karena Tuhan selalu mengawasi saya	1 2 3 4 5 6 Sangat tidak setuju Sangat setuju
3. Saya merasa bosan mendengarkan sesuatu yang berkaitan dengan agama	1 2 3 4 5 6 Sangat tidak setuju Sangat setuju
4. Saat saya sedang bekerja, hati saya selalu mengingat Tuhan	1 2 3 4 5 6 Sangat tidak setuju Sangat setuju
5. Saya sering membaca buku keagamaan agar dalam bekerja dapat terhindar dari perbuatan yang merugikan perusahaan	1 2 3 4 5 6 Sangat tidak setuju Sangat setuju

4. Struktur Organisasi

Indikator : Departemen 1. Divisi Bapak/Ibu saling membantu dalam memaksimalkan hasil kerja	1 2 3 4 5 6 Sangat tidak setuju Sangat setuju
2. Hubungan kerja Bapak/Ibu dengan divisi yang lain berjalan dengan baik.	1 2 3 4 5 6 Sangat tidak setuju sangat setuju
3. Adanya kecenderungan terjadinya konflik Bapak/Ibu dengan divisi yang lain	1 2 3 4 5 6 Sangat tidak setuju Sangat setuju
4. Departemen Bapak/Ibu melakukan koordinasi dalam pengambilan keputusan terutama dalam menentukan target atau kebijakan	1 2 3 4 5 6 Sangat tidak setuju Sangat setuju
Indikator : Pembagian Kerja 5. Pekerjaan yang Bapak/Ibu jalani sekarang sesuai dengan kemampuan	1 2 3 4 5 6 Sangat tidak setuju Sangat setuju
6. Bapak/Ibu menangani beban kerja di luar bagian	1 2 3 4 5 6 Sangat tidak setuju Sangat setuju
7. Bapak/ibu menangani beban kerja sebagaimana yang ditugaskan	1 2 3 4 5 6 Sangat tidak setuju Sangat setuju
8. Bapak/ibu menyelesaikan beban kerja tanpa harus dibantu	1 2 3 4 5 6 Sangat tidak setuju Sangat setuju
Indikator: TanggungJawab	1 2 3 4 5 6

9. Bapak/Ibu menanggapi penting tugas serta waktu	Sangat tidak setuju Sangat setuju
10. Bapak.Ibu bekerja dengan mutu hasil yang maksimal	1 2 3 4 5 6 Sangat tidak setuju Sangat setuju
11. Bapak/Ibu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	1 2 3 4 5 6 Sangat tidak setuju Sangat setuju
12. Bapak/Ibu sadar akan kehadiran serta tepat waktu.	1 2 3 4 5 6 Sangat tidak setuju Sangat setuju

5. Kinerja Manajerial

Indikator : Perencanaan 1. Sejauh mana kinerja Anda dalam menetukan tujuan, kebijakan, dan tindakan / pelaksanaan penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur pemrograman	1 2 3 4 5 6 Kinerja di bawah rata-rata Kinerja di atas rata-rata
Indikator : Investigasi 2. Sejauh mana kinerja Amanda dalam mengumpulkan dan menyimpan informasi untuk catatan laporan dan rekening, mengatur hasil, menentukan persediaan, Analisa pekerjaan	1 2 3 4 5 6 Kinerja di bawah rata-rata Kinerja di atas rata-rata
Indikator Pengkoordinasian 3. Sejauh mana kinerja Anda dalam tukar – menukar informasi dengan	1 2 3 4 5 6 Kinerja di bawah Kinerja di atas

manajer di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, berhubungan dengan manajer yang lain.	rata-rata rata-rata
Indikator: Evaluasi 4. Sejauh mana kinerja Bapak/Ibu dalam menilai, dan mengukur proposal maupun kinerja yang diamati/ dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuagan, pemeriksaan produk.	1 2 3 4 5 6 Kinerja di bawah rata-rata Kinerja di atas rata-rata
Indikator: Supervisi 5. Sejauh mana kinerja Bapak/Ibu menilai dan mengukur mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan bawahan Bapak/Ibu, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas dan menangani keluhan	1 2 3 4 5 6 Kinerja di bawah rata-rata Kinerja di atas rata-rata
Indikator: Pemilihan Staff 6. Sejauh mana kinerja Bapak/Ibu dalam mempertahankan Angkatan kerja Bapak/Ibu, merekrut, mewawancarai, dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan pegawai	1 2 3 4 5 6 Kinerja di bawah rata-rata Kinerja di atas rata-rata

Indikator : Negosiasi 7. Sejauh mana kinerja Bapak/Ibu dalam pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan penjual, tawar menawar secara kelompok.	1 2 3 4 5 6 Kinerja di bawah rata-rata Kinerja di atas rata-rata
Indikator : Perwakilan 8. Sejauh mana kinerja Anda dalam menghadiri pertemuan – pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan bisnis, pendekatan ke masyarakat, mempromosikan tujuan umum perusahaan.	1 2 3 4 5 6 Kinerja di bawah rata-rata Kinerja di atas rata-rata
Indikator : Tingkat Keseluruhan Kinerja 9. Sejauh mana Bapak/Ibu menilai tingkat keseluruhan kinerja Bapak/Ibu sebagai seorang manajer.	1 2 3 4 5 6 Kinerja di bawah rata-rata Kinerja di atas rata-rata

LAMPIRAN 2

KARAKTERISTIK RESPONDEN

1. Karakteristik responden berdasarkan usia

No	Usia	Jumlah	Persentase
1	<25 Tahun	12	15%
2	25-35 Tahun	53	66%
3	35-45 tahun	11	14%
4	46-55 tahun	4	5%
5	>55 tahun	0	0%
Jumlah		80	100%

2. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	%
1	Laki – laki	50	63%
2	Perempuan	30	38%
Jumlah		80	100%

3. Karakteristik responden berdasarkan Jabatan

No	Jabatan	Jumlah	%
1	Middle Management	18	23%
2	Basic Management	46	58%
3	Officer	16	20%
	Jumlah	80	100%

4. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	%
1	< 1 tahun	7	9%
2	1 – 5 tahun	52	65%
3	6 – 10 tahun	16	20%
4	>10 tahun	5	6%
	Total	80	100%

5. Karakteristik responden berdasarkan jenjang Pendidikan

No	Jenjang pendidikan	Jumlah	Persentase
1	Perguruan Tinggi (S1,S2,S3)	74	93%
2	Diploma (D1,D2,D3)	6	8%
3	SLTA	0	0%
	Total	80	100%

6. Karakteristik responden berdasarkan agama yang dianut

No	Kepercayaan yang Dianut	Jumlah	Persentase
1	Muslim	70	88%
2	Non - Muslim	10	13%
	Total	80	100%

7. Karakteristik responden berdasarkan keikutsertaan berpartisipasi anggaran.

No	Berpartisipasi	Jumlah	Persentase
1	Ya	62	78%
2	Tidak	18	23%
	Total	80	100%

LAMPIRAN 3

TABULASI DATA

1. Tabulasi – Kinerja Manajerial (Y)

Responden	Butir Pertanyan									Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	5	5	5	4	5	4	4	4	4	40
2	5	6	6	6	6	6	6	6	5	52
3	4	6	6	6	6	5	5	5	6	49
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
6	4	5	4	3	3	2	2	2	5	30
7	6	5	5	5	5	4	4	4	4	42
8	5	6	6	6	5	4	5	5	5	47
9	5	5	5	5	5	3	4	3	4	39
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
11	5	5	5	5	6	6	6	5	6	49
12	4	4	5	5	4	4	4	4	4	38
13	5	4	5	5	5	5	5	4	4	42
14	4	4	4	4	4	5	4	5	5	39
15	4	4	4	4	2	2	1	3	4	28
16	6	6	6	6	6	6	6	6	6	54
17	6	6	6	6	6	4	6	4	6	50
18	4	5	5	5	4	3	4	4	4	38
19	5	5	6	5	5	4	5	5	5	45
20	5	6	5	5	5	3	5	1	4	39
21	6	5	5	5	5	5	5	5	5	46
22	6	6	6	6	6	6	6	6	6	54
23	4	4	6	5	5	5	5	5	4	43
24	5	5	5	4	5	4	4	5	5	42
25	4	4	5	5	5	4	5	5	5	42
26	4	4	5	5	5	4	4	4	4	39
27	5	5	5	5	5	5	4	5	5	44
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
29	4	4	5	4	5	4	4	5	5	40
30	5	5	5	5	5	5	5	3	6	44
31	5	5	6	6	5	2	2	2	5	38
32	5	4	6	4	4	1	2	2	6	34

33	5	5	5	5	3	3	5	4	5	40
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
35	6	4	6	6	6	6	6	4	5	49
36	4	4	5	4	4	5	4	3	4	37
37	4	5	6	5	4	5	4	4	4	41
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
39	4	5	4	4	4	4	5	4	2	36
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
41	5	6	5	6	5	5	6	6	6	50
42	5	5	5	5	5	6	6	5	5	47
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
44	4	5	5	5	5	5	5	5	5	44
45	5	5	5	5	5	5	5	5	6	46
46	5	6	5	5	5	5	6	5	5	47
47	4	5	5	5	6	4	5	5	6	45
48	6	6	5	5	5	5	4	4	5	45
49	4	3	5	4	3	4	4	4	5	36
50	5	6	5	5	6	6	5	6	5	49
51	6	6	6	6	6	6	6	6	6	54
52	6	6	5	5	5	5	6	6	5	49
53	5	5	5	6	5	5	6	5	6	48
54	5	5	6	6	6	6	5	5	6	50
55	6	6	6	6	6	6	5	5	5	51
56	5	6	5	6	5	6	5	6	6	50
57	6	6	6	6	4	5	6	5	5	49
58	6	6	6	6	6	6	6	6	6	54
59	5	6	5	5	6	5	5	5	5	47
60	5	4	5	4	5	5	4	6	5	43
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
62	4	4	4	4	4	4	4	5	4	37
63	5	6	6	5	5	6	5	5	5	48
64	5	5	6	6	5	6	6	5	6	50
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
66	5	5	5	5	6	6	5	6	5	48
67	5	5	6	6	5	6	6	6	5	50
68	5	6	5	5	6	5	5	5	5	47
69	6	5	5	5	5	5	6	4	6	47
70	6	5	4	6	6	5	6	5	6	49
71	5	4	4	4	5	5	4	4	4	39

72	5	4	5	5	5	4	5	5	5	43
73	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
74	6	6	6	5	6	5	4	5	6	49
75	5	5	5	5	5	5	6	5	5	46
76	5	5	4	5	4	5	5	4	5	42
77	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
80	4	4	5	5	4	4	4	4	4	38

2. Tabulasi – Partisipasi Anggaran (X_1)

Responden	Butir Pertanyaan						Jumlah
	1	2	3	4	5	6	
1	4	5	5	5	5	5	29
2	5	6	6	5	6	5	33
3	6	6	6	6	6	6	36
4	5	5	5	5	5	5	30
5	3	5	4	3	4	4	23
6	4	6	3	4	4	5	26
7	4	5	4	4	4	4	25
8	6	5	5	6	6	4	32
9	5	6	4	5	5	5	30
10	3	4	4	2	3	4	20
11	4	6	6	5	5	5	31
12	1	5	1	2	2	2	13
13	3	5	3	4	3	3	21
14	4	4	4	4	4	5	25
15	4	5	4	4	4	4	25
16	5	5	5	5	4	5	29
17	5	6	3	3	4	4	25
18	2	6	3	3	3	3	20
19	5	5	6	5	6	6	33
20	5	4	4	3	5	5	26
21	5	6	6	5	5	6	33
22	1	4	4	4	4	3	20
23	4	6	4	4	3	6	27
24	4	5	3	5	4	5	26

25	2	4	4	2	3	4	19
26	2	5	4	4	4	4	23
27	3	6	5	5	5	6	30
28	3	3	3	3	3	3	18
29	3	4	3	3	3	3	19
30	6	5	4	3	4	5	27
31	6	6	6	5	6	6	35
32	3	3	4	3	5	5	23
33	4	4	4	4	5	6	27
34	2	5	3	2	2	2	16
35	4	4	6	6	6	6	32
36	5	6	4	5	5	5	30
37	3	4	3	4	4	5	23
38	4	5	6	6	5	5	31
39	1	1	1	1	1	3	8
40	5	5	5	5	5	5	30
41	4	5	5	4	6	5	29
42	4	5	5	5	5	5	29
43	6	6	4	5	5	4	30
44	4	4	4	6	5	5	28
45	4	4	5	4	4	5	26
46	5	6	4	5	5	5	30
47	4	4	6	4	6	4	28
48	5	5	6	6	4	6	32
49	3	4	4	4	4	4	23
50	5	5	4	5	5	5	29
51	6	6	6	6	6	6	36
52	5	5	5	5	5	5	30
53	6	6	6	6	6	6	36
54	5	5	5	6	5	6	32
55	6	6	6	6	6	6	36
56	5	5	4	5	5	5	29
57	6	5	6	5	5	5	32
58	5	6	6	6	6	6	35
59	5	5	5	5	5	5	30
60	2	5	4	5	4	3	23
61	4	4	4	4	4	4	24
62	1	2	5	6	5	2	21
63	6	5	6	5	5	5	32

64	6	6	5	4	6	5	32
65	3	4	4	4	4	4	23
66	5	5	5	5	6	5	31
67	5	6	6	5	6	4	32
68	4	5	4	5	5	5	28
69	4	5	3	3	6	4	25
70	6	5	5	4	4	6	30
71	3	3	3	3	3	3	18
72	5	5	4	5	5	5	29
73	6	5	6	5	5	5	32
74	4	4	4	4	4	4	24
75	1	6	5	2	2	2	18
76	5	4	4	5	5	5	28
77	3	4	4	3	3	4	21
78	4	4	4	4	4	4	24
79	4	4	4	3	4	4	23
80	5	4	4	4	4	5	26

3. Tabulasi – Pendelegasian wewenang

Responden	Butir Pertanyaan					Jumlah
	1	2	3	4	5	
1	4	5	4	5	4	22
2	6	6	6	6	6	30
3	6	6	6	6	6	30
4	5	5	5	6	5	26
5	3	1	3	3	3	13
6	3	1	3	5	3	15
7	6	1	2	4	2	15
8	5	2	4	5	4	20
9	3	4	3	3	3	16
10	3	1	1	3	1	9
11	5	3	4	5	5	22
12	2	1	1	1	1	6
13	4	2	4	4	2	16
14	4	2	4	4	5	19
15	4	2	3	4	3	16
16	5	5	5	5	5	25

17	1	1	1	6	1	10
18	5	1	3	4	3	16
19	6	4	6	6	6	28
20	4	2	5	5	5	21
21	6	3	4	4	5	22
22	5	4	5	3	2	19
23	4	3	3	3	3	16
24	3	4	4	4	4	19
25	4	2	4	4	4	18
26	5	1	5	4	1	16
27	4	3	4	4	3	18
28	3	3	3	3	3	15
29	5	3	3	5	5	21
30	5	1	1	5	4	16
31	4	2	4	5	2	17
32	4	1	1	3	3	12
33	4	3	4	2	6	19
34	4	1	4	4	4	17
35	3	1	3	3	3	13
36	5	1	2	5	1	14
37	4	2	2	4	5	17
38	5	5	5	5	5	25
39	6	6	6	6	6	30
40	5	5	5	5	5	25
41	6	4	5	6	6	27
42	5	5	4	4	5	23
43	4	5	4	5	5	23
44	4	3	4	5	5	21
45	3	4	4	5	6	22
46	6	5	5	6	6	28
47	5	6	4	5	4	24
48	5	6	4	6	5	26
49	4	4	4	4	3	19
50	5	5	6	4	4	24
51	6	6	5	5	6	28
52	5	5	5	5	5	25
53	6	6	6	6	6	30
54	6	6	6	5	5	28
55	6	6	6	6	6	30

56	4	6	5	6	5	26
57	6	6	6	6	6	30
58	4	5	5	5	4	23
59	3	4	6	4	5	22
60	5	3	1	3	2	14
61	4	4	4	4	4	20
62	2	1	1	2	1	7
63	5	5	6	6	5	27
64	5	6	5	6	6	28
65	4	4	4	4	4	20
66	5	5	6	6	6	28
67	5	5	4	5	4	23
68	4	5	4	5	5	23
69	4	4	6	6	6	26
70	5	5	6	6	6	28
71	5	4	4	5	4	22
72	5	4	4	5	5	23
73	6	6	5	6	6	29
74	4	5	4	4	5	22
75	5	4	3	5	5	22
76	4	4	3	3	4	18
77	4	4	5	5	5	23
78	4	4	4	4	4	20
79	4	3	4	4	3	18
80	3	1	1	1	1	7

4. Tabulasi – Religiusitas

Responden	Butir Pertanyaan					Jumlah
	1	2	3	4	5	
1	5	5	4	5	5	24
2	6	6	6	6	6	30
3	5	5	5	5	5	25
4	6	4	6	6	6	28
5	5	5	5	4	5	24
6	6	6	6	6	6	30
7	5	4	6	6	6	27
8	6	4	6	5	6	27

9	6	4	5	4	4	23
10	4	3	4	4	4	19
11	6	5	5	6	5	27
12	5	2	5	4	4	20
13	4	4	5	4	4	21
14	4	5	5	4	4	22
15	3	2	2	3	3	13
16	6	6	6	6	5	29
17	5	3	5	5	5	23
18	5	3	6	6	6	26
19	6	4	6	6	6	28
20	6	4	6	6	6	28
21	6	4	6	5	6	27
22	5	6	6	6	5	28
23	6	4	6	5	6	27
24	6	6	6	6	6	30
25	6	4	6	5	5	26
26	4	5	4	5	4	22
27	6	4	5	5	5	25
28	6	3	6	6	6	27
29	6	4	5	5	5	25
30	6	2	5	4	5	22
31	6	1	6	4	6	23
32	4	2	4	4	4	18
33	5	5	4	5	4	23
34	3	4	3	4	4	18
35	6	6	5	5	6	28
36	4	4	6	4	5	23
37	5	4	5	5	5	24
38	5	6	6	4	5	26
39	6	2	6	3	6	23
40	5	2	6	6	6	25
41	6	4	6	6	6	28
42	6	4	6	5	6	27
43	6	4	5	5	6	26
44	5	3	5	5	5	23
45	6	5	6	6	6	29
46	6	3	6	6	6	27
47	5	5	5	5	5	25

48	6	5	5	5	6	27
49	3	4	5	5	3	20
50	6	3	6	6	6	27
51	6	6	6	6	6	30
52	5	5	5	6	6	27
53	4	4	4	4	4	20
54	5	5	6	6	5	27
55	6	4	6	6	6	28
56	6	5	5	6	6	28
57	6	5	5	5	6	27
58	5	6	6	6	6	29
59	6	4	5	5	6	26
60	6	4	6	6	6	28
61	6	6	6	5	5	28
62	5	4	4	4	5	22
63	6	5	6	6	6	29
64	6	4	6	6	6	28
65	6	2	6	4	4	22
66	6	6	6	6	6	30
67	6	3	5	4	5	23
68	5	3	4	6	6	24
69	4	2	4	3	4	17
70	6	4	6	6	6	28
71	5	6	5	5	5	26
72	5	6	2	4	5	22
73	6	6	6	6	6	30
74	6	6	6	6	6	30
75	6	6	6	6	6	30
76	6	6	1	6	4	23
77	6	6	2	4	4	22
78	6	4	1	5	5	21
79	5	5	4	4	2	20
80	6	6	6	6	5	29

5. Tabulasi – Struktur Organisasi

Responden	Butir Pertanyaan												Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	4	5	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	49
2	5	5	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6	67
3	6	5	6	6	5	5	6	5	5	5	6	5	65
4	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	61
5	6	6	1	6	5	4	5	3	6	6	6	6	60
6	5	5	3	4	6	4	5	5	6	5	5	6	59
7	6	6	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	67
8	6	5	2	6	5	5	6	5	6	5	6	6	63
9	6	6	2	6	6	3	6	4	6	6	6	6	63
10	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46
11	4	4	4	4	6	6	6	5	5	6	5	4	59
12	4	5	3	5	5	5	5	4	5	4	4	4	53
13	6	6	1	6	6	4	6	5	6	6	6	6	64
14	5	5	2	5	5	4	4	2	5	5	5	5	52
15	5	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	46
16	6	6	1	6	6	2	6	6	6	6	6	6	63
17	6	6	3	6	6	4	6	6	6	6	6	6	67
18	6	5	5	6	5	1	5	3	5	5	4	6	56
19	6	6	2	6	5	5	5	5	6	6	6	6	64
20	5	4	6	6	5	3	6	4	5	5	3	4	56
21	6	6	3	6	6	4	6	5	6	6	6	5	65
22	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
23	6	6	1	6	6	3	6	4	6	6	4	6	60
24	6	5	2	5	5	6	6	4	6	5	5	5	60
25	5	5	2	5	5	3	5	4	5	5	5	4	53
26	6	5	2	4	6	4	6	3	6	5	5	4	56
27	5	5	3	5	5	4	4	4	5	5	5	4	54
28	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	61
29	5	5	2	5	5	4	5	4	6	5	5	5	56
30	6	5	5	6	6	5	6	3	6	6	5	4	63
31	6	6	2	6	6	4	6	4	6	6	6	6	64
32	6	6	1	6	6	2	6	5	6	6	5	6	61
33	5	6	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58
34	6	6	1	5	6	2	6	5	5	5	5	5	57
35	4	6	6	6	1	6	6	1	6	6	6	6	60

36	6	6	5	5	6	3	5	5	6	5	6	5	63
37	5	6	4	6	5	3	5	3	5	5	5	5	57
38	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
39	3	4	3	2	6	4	6	4	4	6	4	6	52
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
41	6	5	5	6	5	4	6	3	6	6	4	6	62
42	6	6	3	5	5	4	6	4	6	6	6	6	63
43	5	5	2	5	5	4	5	4	6	6	6	6	59
44	4	4	4	4	4	2	5	2	5	5	5	5	49
45	5	6	3	6	6	3	6	4	6	6	5	6	62
46	6	6	5	5	5	4	6	6	6	5	6	6	66
47	6	6	2	6	5	3	5	6	5	5	5	6	60
48	6	5	3	6	5	4	5	4	5	6	6	6	61
49	6	6	3	5	6	2	5	5	5	5	5	5	58
50	5	4	5	5	6	5	6	5	6	6	6	6	65
51	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	69
52	6	6	4	5	5	6	5	6	6	6	6	6	67
53	5	6	6	5	5	4	5	4	5	6	5	6	62
54	6	5	4	5	6	4	4	5	6	6	6	6	63
55	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
56	6	6	3	4	5	4	4	5	6	5	6	6	60
57	5	5	3	6	6	4	3	5	5	6	6	6	60
58	6	6	2	5	6	5	6	4	6	6	6	6	64
59	6	6	4	5	5	1	6	4	5	6	6	6	60
60	4	5	3	4	3	4	4	5	5	5	4	5	51
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
62	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	5	4	48
63	6	6	6	5	5	6	6	5	6	6	5	6	68
64	5	5	6	6	5	6	6	6	5	6	5	6	67
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
66	6	6	3	6	5	4	4	5	6	6	6	6	63
67	5	5	4	6	6	4	5	4	6	6	5	6	62
68	6	5	3	5	6	3	6	4	5	6	5	6	60
69	4	5	2	5	5	3	6	6	6	6	5	6	59
70	6	6	6	5	5	5	5	6	6	6	5	6	67
71	5	5	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5	56
72	6	6	4	5	6	3	5	5	5	6	5	5	61
73	6	6	1	6	6	2	6	5	6	6	6	6	62
74	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	6	70

75	6	6	2	5	6	3	6	5	6	6	6	6	63
76	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	56
77	6	5	2	6	5	4	5	3	6	5	6	5	58
78	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
79	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	45
80	6	6	1	5	4	3	6	3	6	5	5	6	56

LAMPIRAN 4

HASIL UJI KUALITAS DATA

1. Uji Validitas

a. Variabel Kinerja Manajerial (Y)

Correlations

		KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	KM6	KM7	KM8	KM9	Total_KM
KM1	Pearson Correlation	1	.623**	.491**	.597**	.584**	.432**	.507**	.305**	.539**	.718**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.006	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
KM2	Pearson Correlation	.623**	1	.504**	.631**	.578**	.408**	.497**	.363**	.476**	.723**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
KM3	Pearson Correlation	.491**	.504**	1	.711**	.540**	.344**	.367**	.277*	.499**	.656**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.002	.001	.013	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
KM4	Pearson Correlation	.597**	.631**	.711**	1	.641**	.527**	.655**	.435**	.575**	.826**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
KM5	Pearson Correlation	.584**	.578**	.540**	.641**	1	.631**	.616**	.526**	.545**	.828**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
KM6	Pearson Correlation	.432**	.408**	.344**	.527**	.631**	1	.748**	.747**	.390**	.804**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000	.000		.000	.000	.000	.000

	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
KM7	Pearson Correlation	.507**	.497**	.367**	.655**	.616**	.748**	1	.631**	.434**	.826**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
KM8	Pearson Correlation	.305**	.363**	.277*	.435**	.526**	.747**	.631**	1	.406**	.727**
	Sig. (2-tailed)	.006	.001	.013	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
KM9	Pearson Correlation	.539**	.476**	.499**	.575**	.545**	.390**	.434**	.406**	1	.695**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Total_KM	Pearson Correlation	.718**	.723**	.656**	.826**	.828**	.804**	.826**	.727**	.695**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

b. Variabel Partisipasi Anggaran (X1)

Correlations

		PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	Total_PA
PA1	Pearson Correlation	1	.493**	.571**	.587**	.683**	.733**	.854**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80
PA2	Pearson Correlation	.493**	1	.405**	.390**	.397**	.396**	.621**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80
PA3	Pearson Correlation	.571**	.405**	1	.690**	.715**	.592**	.821**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80
PA4	Pearson Correlation	.587**	.390**	.690**	1	.753**	.613**	.836**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80
PA5	Pearson Correlation	.683**	.397**	.715**	.753**	1	.644**	.870**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80
PA6	Pearson Correlation	.733**	.396**	.592**	.613**	.644**	1	.824**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Total_PA	Pearson Correlation	.854**	.621**	.821**	.836**	.870**	.824**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	80	80	80	80	80	80	80

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

c. Variabel Pendelegasian Wewenang (X2)

Correlations

		PW1	PW2	PW3	PW4	PW5	Total_PW
PW1	Pearson Correlation	1	.543**	.562**	.564**	.562**	.739**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80
PW2	Pearson Correlation	.543**	1	.736**	.594**	.725**	.880**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80
PW3	Pearson Correlation	.562**	.736**	1	.641**	.721**	.880**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80
PW4	Pearson Correlation	.564**	.594**	.641**	1	.654**	.806**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80
PW5	Pearson Correlation	.562**	.725**	.721**	.654**	1	.883**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	80	80	80	80	80	80
Total_PW	Pearson Correlation	.739**	.880**	.880**	.806**	.883**	1

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	80	80	80	80	80	80

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

d. Variabel Religiusitas (X3)

Correlations

		R1	R2	R3	R4	R5	Total_R
R1	Pearson Correlation	1	.205	.395**	.484**	.650**	.720**
	Sig. (2-tailed)		.069	.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80
R2	Pearson Correlation	.205	1	.020	.412**	.119	.549**
	Sig. (2-tailed)	.069		.861	.000	.294	.000
	N	80	80	80	80	80	80
R3	Pearson Correlation	.395**	.020	1	.447**	.589**	.690**
	Sig. (2-tailed)	.000	.861		.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80
R4	Pearson Correlation	.484**	.412**	.447**	1	.631**	.819**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80
R5	Pearson Correlation	.650**	.119	.589**	.631**	1	.799**
	Sig. (2-tailed)	.000	.294	.000	.000		.000
	N	80	80	80	80	80	80
Total_R	Pearson Correlation	.720**	.549**	.690**	.819**	.799**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	80	80	80	80	80	80

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

e. Variabel Struktur Organisasi (X4)

Correlations

		SO1	SO2	SO3	SO4	SO5	SO6	SO7	SO8	SO9	SO10	SO11	SO12	Total_SO
SO1	Pearson Correlation	1	.683**	-.100	.588**	.504**	-.074	.419**	.267*	.629**	.412**	.545**	.487**	.655**
	Sig. (2-tailed)		.000	.376	.000	.000	.511	.000	.017	.000	.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80

SO2	Pearson Correlation	.683**	1	-.108	.496**	.301**	-.025	.390**	.324**	.588**	.472**	.548**	.578**	.638**
	Sig. (2-tailed)	.000		.341	.000	.007	.829	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
SO3	Pearson Correlation	-.100	-.108	1	.064	-.118	.419**	.049	.164	-.031	.000	-.024	.004	.336**
	Sig. (2-tailed)	.376	.341		.570	.299	.000	.665	.146	.785	1.000	.836	.970	.002
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
SO4	Pearson Correlation	.588**	.496**	.064	1	.291**	.085	.394**	.194	.578**	.426**	.490**	.432**	.648**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.570		.009	.452	.000	.084	.000	.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
SO5	Pearson Correlation	.504**	.301**	-.118	.291**	1	-.060	.422**	.473**	.420**	.440**	.348**	.313**	.546**
	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.299	.009		.598	.000	.000	.000	.000	.002	.005	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
SO6	Pearson Correlation	-.074	-.025	.419**	.085	-.060	1	.084	.280*	.205	.060	.226*	.027	.414**
	Sig. (2-tailed)	.511	.829	.000	.452	.598		.461	.012	.068	.596	.044	.812	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
SO7	Pearson Correlation	.419**	.390**	.049	.394**	.422**	.084	1	.198	.570**	.508**	.321**	.448**	.617**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.665	.000	.000	.461		.078	.000	.000	.004	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
SO8	Pearson Correlation	.267*	.324**	.164	.194	.473**	.280*	.198	1	.276*	.227*	.344**	.337**	.597**
	Sig. (2-tailed)	.017	.003	.146	.084	.000	.012	.078		.013	.043	.002	.002	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
	Pearson Correlation	.629**	.588**	-.031	.578**	.420**	.205	.570**	.276*	1	.603**	.655**	.629**	.771**
SO9	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.785	.000	.000	.068	.000	.013		.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
	Pearson Correlation	.412**	.472**	.000	.426**	.440**	.060	.508**	.227*	.603**	1	.515**	.693**	.667**
SO10	Sig. (2-tailed)	.000	.000	1.000	.000	.000	.596	.000	.043	.000		.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
	Pearson Correlation	.545**	.548**	-.024	.490**	.348**	.226*	.321**	.344**	.655**	.515**	1	.579**	.707**
SO11	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.836	.000	.002	.044	.004	.002	.000	.000		.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
	Pearson Correlation	.487**	.578**	.004	.432**	.313**	.027	.448**	.337**	.629**	.693**	.579**	1	.693**
SO12	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.970	.000	.005	.812	.000	.002	.000	.000	.000		.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Total_SO	Pearson	.655**	.638**	.336**	.648**	.546**	.414**	.617**	.597**	.771**	.667**	.707**	.693**	1

	Correlation													
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2. Uji Reabilitas

a. Variabel Kinerja Manajerial (Y)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.903	9

b. Variabel Partisipasi Anggaran (X1)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.892	6

c. Variabel Pendelegasian Wewenang (X2)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.891	5

d. Variabel Religiusitas (X3)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.725	5

e. Variabel Struktur Organisasi (X4)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.794	12

LAMPIRAN 5

UJI ASUMSI KLASIK

1. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		80
Normal Parameters[a,b]	Mean	0E-7
	Std. Deviation	.39969984
Most Extreme Differences	Absolute	.073
	Positive	.056
	Negative	-.073
Kolmogorov-Smirnov Z		.655
Asymp. Sig. (2-tailed)		.784

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

2. Uji Multikolineritas

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.384	.460		.834	.407		
	Partisipasi Anggaran	.147	.062	.209	2.372	.020	.649	1.540
	Pendelegasian Wewenang	.120	.047	.219	2.553	.013	.687	1.456
	Religiusitas	.190	.076	.211	2.501	.015	.713	1.402
	Struktur Organisasi	.469	.112	.379	4.203	.000	.623	1.606

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

3. Uji Heteroskedastisitas

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.139	.328		.425	.672
	Partisipasi Anggaran	.049	.044	.154	1.113	.269
	Pendelegasian Wewenang	-.061	.034	-.245	-1.820	.073
	Religiusitas	-.045	.054	-.110	-.835	.407
	Struktur Organisasi	.090	.079	.160	1.132	.261

a. Dependent Variable: abs_res

LAMPIRAN 6

UJI REGRESI BERGANDA

1. Uji Regresi Berganda

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.384	.460		.834	.407
	Partisipasi Anggaran	.147	.062	.209	2.372	.020
	Pendelegasian Wewenang	.120	.047	.219	2.553	.013
	Religiusitas	.190	.076	.211	2.501	.015
	Struktur Organisasi	.469	.112	.379	4.203	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

2. Uji T

Model		Unstandardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	
1	(Constant)	.384	.460	.407
	Partisipasi Anggaran	.147	.062	.020
	Pendelegasian Wewenang	.120	.047	.013
	Religiusitas	.190	.076	.015
	Struktur Organisasi	.469	.112	.000

a. Variabel Dependen : Kinerja Manajerial

3. Uji R2 (Koefisien Determinasi)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.788[a]	.620	.600	.41022

c. Predictors: (Constant), Struktur Organisasi, Pendelegasian Wewenang, Religiusitas, Partisipasi Anggaran

d. Variabel Dependen : Kinerja Manajerial