

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL
MODERATING PADA PT. PINANG
WITMAS SEJATI PALEMBANG**

TESIS

Oleh

Nama : DEWI RAFIAH PAKPAHAN

NPM : 1620050028

Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN



**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2018**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama : DEWI RAFIAH PAKPAHAN
Nomor Pokok Mahasiswa : 1620050028
Program Studi : Magister Akuntansi
Judul Tesis : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
DENGAN KOMITMEN ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA
PT. PINANG WITMAS SEJATI PALEMBANG

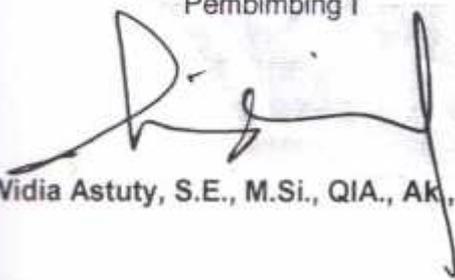
Disetujui untuk disampaikan kepada

Panitia Ujian Tesis

Medan, Oktober 2018

Komisi Pembimbing

Pembimbing I


Dr. Widia Astuty, S.E., M.Si., QIA., Ak., CA. CPAI

Pembimbing II


Syafrida Hani, S.E., M.Si.

PENGESAHAN

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL MODERATING PADA PT. PINANG WITMAS SEJATI
PALEMBANG**

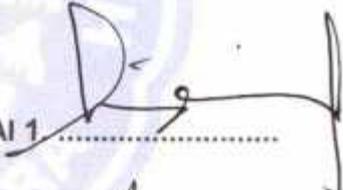
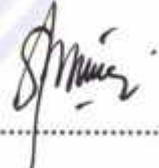
DEWI RAFIAH PAKPAHAN

NPM: 1620050028

Program Studi: Magister Akuntansi / Manajemen

Tesis ini Telah Dipertahankan Dihadapan Panitia Penguji , yang Dibentuk
Oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
Dinyatakan Lulus Dalam ujian Tesis dan Berhak Menyandang Gelar
Magister Akuntansi (M.Ak)
Pada Hari Kamis, Tanggal 18 Oktober 2018

Panitia penguji

1. Dr. WIDIA ASTUTY, S.E., M.Si., QIA., Ak., CA.CPAI 1
Pembimbing I 
2. SYAFRIDA HANI, S.E., M.Si. 2
Pembimbing II 
3. Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si., Ak.CA 3
Penguji I 
4. Dr. MUHYARSYAH, S.E., M.Si. 4
Penguji II 
5. Dr. BASTARI M., SE., MM., BKP 5
Penguji III 

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi dari Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Bagian- bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain, telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaedah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebahagian tesis ini bukan karya saya sendiri, atau adanya plagiat dalam bagian- bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Medan, Oktober 2018



DEWI RAFIAH PAKPAHAN
1620050028

UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PT.
PINANG WITMAS SEJATI PALEMBANG**

ABSTRAK

DEWI RAFIAH PAKPAHAN

Anggaran partisipatif merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dapat meningkatkan efektifitas organisasional melalui peningkatan kinerja setiap anggota organisasi secara individual atau kinerja manajerial. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektifitas organisasi. Salah satu efektifitas organisasi tersebut dapat dilihat dari komitmen organisasi dalam mencapai tujuannya. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada PT. Pinang Witmas Sejati Palembang”.

Penelitian ini menggunakan asosiatif penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian sebanyak 36 orang dan sampel merupakan total populasi. Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini terdiri dari data primer melalui kuesioner dan data sekunder. Data dianalisis menggunakan regresi sederhana dan MRA.

Hasil penelitian menunjukkan: 1) partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial ($p = 0,003$), dan 2) partisipasi anggaran yang dimoderisasi komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial ($p = 0,020$). Dari hasil yang diperoleh diharapkan perusahaan dapat melibatkan seluruh unsur perusahaan di dalam menyusun anggaran serta menanamkan komitmen di dalam perusahaan kepada karyawan.

Kata Kunci : Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Kinerja Manajerial

**THE INFLUENCE OF MANAGERIAL PERFORMANCE AGAINST
BUDGET PARTICIPATION WITH ORGANIZATIONAL
COMMITMENT AS A MODERATING VARIABLE IN
PT. ARECA WITMAS TRUE PALEMBANG**

ABSTRACT

DEWI RAFIAH PAKPAHAN

The participatory budget is generally assessed the managerial approach can improve organizational effectiveness through improved performance of each member organization individually or managerial performance. Managerial performance is one of the factors that can increase the effectiveness of the organization. One of the Organization's effectiveness can be seen from the commitment of the Organization in achieving its goals. The purpose of this research was to test and analyze "the influence of Managerial Performance Against Budget Participation With organizational commitment as a Moderating Variable On PT. Witmas Sejati Pinang Palembang".

This research uses the associative quantitative research. The population in the study as many as 36 people and the sample is total population. Types of data collected in this study consists of primary data through questionnaires and secondary data. The data were analyzed using simple regression and MRA.

The results showed: 1) effect on performance of budget participation managerial ($p = 0.003$), and 2) participation budget dimoderisasi influence on organizational commitment of managerial performance ($p = 0.020$). From the results obtained it is hoped companies can involve the whole company elements in drawing up the budget as well as instill commitment within the company to employees.

Keywords: *Budget Participation, Organizational Commitment, Managerial Performance,*

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Wr. Wb

Dengan mengucapkan puji syukur alhamdulillah atas rahmat Allah SWT yang telah memberikan hidayah-Nya hingga penulis dapat menyelesaikan dan menyusun laporan tesis ini dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada PT. Pinang Witmas Sejati Palembang”**.

Penulis banyak menerima bantuan dan dorongan dari berbagai pihak sehingga dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. Agussani, MAP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Dr. Syaiful Bahri, M.AP Selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Ibu Dr. Widia Astuty, SE. M.Si, QIA. Ak. CA Selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus sebagai pembimbing I yang telah memberikan bimbingan kepada peneliti sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.
4. Ibu Dr. Eka Nurmalasari, SE, Msi,Ak, CA selaku Sekretaris program studi Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang juga

turut memberikan bimbingan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.

5. Ibu Syafrida Hani, SE, M.Siselaku pembimbing II yang telah memberikan bimbingan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.
6. Ayahanda dan Ibunda Tercinta yang telah banyak membantu, memberi semangat serta doa maupun dukungan kepada penulis baik moril maupun materil dan juga kesediaan waktu dalam menjaga anak-anak penulis selama kuliah dan juga membantu proses penyelesaian penyusunan tesis ini.
7. Seluruh staf Pengajar dan civitas akademik di Pascasarjana Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Wassalam
Medan, Oktober 2018

Dewi Rafiah Pakpahan

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR TABEL	viii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	5
C. Rumusan Masalah	5
D. Tujuan Penelitian	6
E. Manfaat Penelitian	7
F. Keaslian Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Uraian Teoritis	11
1. Kinerja Manajerial	11
1.1. Pengertian Kinerja Manajerial	11
1.2. Prinsip Dasar dan Kriteria Kinerja	13
1.3. Tujuan Penilaian / Evaluasi Kinerja	13
1.4. Pendekatan Pengukuran Kinerja	14
1.5. Karakteristik Kinerja	15
1.6. Penilaian Kinerja	16
1.7. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial	19
2. Partisipasi Anggaran	19
2.1. Pengertian Partisipasi Anggaran	19
2.2. Tujuan dan Manfaat Tujuan dan Manfaat Partisipasi Anggaran	20
2.3. Fungsi dan Tujuan Sistem Informasi Akuntansi Manajemen	21
2.4. Indikator Partisipasi Anggaran	22
2.5. Tingkatan Partisipasi	23
3. Komitmen Organisasi	24
3.1. Pengertian Komitmen Organisasi	24
3.2. Aspek Komitmen Organisasi	26
3.3. Peran Komitmen Organisasi	28
3.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi	28

B. Penelitian Terdahulu	29
C. Kerangka Konseptual	35
D. Hipotesis Penelitian.....	38
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan Penelitian	40
B. Tempat dan Waktu Penelitian	30
C. Populasi Dan Sampel	40
1. Populasi.....	40
2. Sampel.....	40
D. Definisi Operasional Variabel.....	41
F. Teknik Pengumpulan Data.....	45
G. Uji Validitas dan Reliabilitas	46
1. Uji Validitas	46
2. Uji Reliabilitas	49
H. Teknik Analisa Data.....	50
1. Statistik Deskriptif	51
2. Analisis Data	51
3. Uji Hipotesis	54
4. Koefisien Determinasi (<i>Adjusted R²</i>).....	56
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Statistik Deskriptif	58
B. Hasil Uji Asumsi Klasik.....	70
1. Hasil Uji Normalitas.....	70
2. Hasil Uji Multikolinieritas.....	70
3. Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	71
C. Hasil Pengujian Hipotesis	72
1. Hasil Pengujian Hipotesis 1	73
2. Hasil Uji Hipotesis 2	74
D. Pembahasan.....	76
1. Pengaruh Partisipasi Anggaran Berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial	76
2. Pengaruh Partisipasi Anggaran Yang Dimoderisasi Komitmen Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial	80
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	83
B. Saran.....	83

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	29
Gambar 4.1 Hasil Uji Heteroskedastisitas	72

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Tahapan Penelitian.....	29
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel	30
Tabel 4.1 Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Partisipasi Anggaran	58
Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Komitmen Organisasi	61
Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Kinerja Manajerial ..	65
Tabel 4.4 Hasil Uji Statistik Deskriptif.....	69
Tabel 4.5 Hasil Uji Normalitas	70
Tabel 4.6 Hasil Uji Multikolinieritas	71
Tabel 4.7 Hasil Uji Hipotesis 1	73
Tabel 4.8 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)	74
Tabel 4.9 Hasil Uji Hipotesis 2.....	75
Tabel 4.10 Hasil Uji Koefisien Determinasi 2.....	76

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan mempunyai tujuan yang sama yaitu dapat mencapai sasaran yang baik secara finansial maupun secara kinerja manajerial. Proses pencapaian tersebut memerlukan suatu perencanaan dan pengendalian yang matang baik dari sisi kegiatan operasional, pengalokasian sumber daya maupun perencanaan keuangan untuk dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Anggaran merupakan rencana kegiatan suatu organisasi yang disusun secara sistematis untuk periode tertentu yang akan datang dalam satuan moneter yang mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang akan dicapai (Wulandari, 2016)

Anggaran merupakan suatu alat perencanaan dan pengendalian manajerial, setiap organisasi termasuk perusahaan perkebunan memerlukan anggaran sebagai salah satu komponen penting untuk merealisasikan keseluruhan strategi ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan penting yang menyangkut berbagai pihak. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dapat meningkatkan kinerja manajerial (Saragih, 2008:3).

Seseorang yang memegang posisi manajerial di suatu perusahaan diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja yang sering disebut sebagai kinerja manajerial dimana kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks. Partisipasi anggaran menggambarkan keterlibatan manajer dalam menyusun

anggaran pada pusat pertanggungjawaban. Organisasi sering mengikutkan manajer tingkat menengah dan bawah dalam proses penyusunan anggaran. Keikutsertaan para manajer ini sangat penting dalam upaya memotivasi bawahan untuk turut serta mencapai tujuan perusahaan. Partisipasi memungkinkan terjadinya komunikasi yang semakin baik, interaksi satu sama lain serta bekerja sama dalam tim untuk mencapai tujuan organisasi.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran akan melibatkan keberadaan karyawan dan tidak hanya terlibat dalam tugas yang mereka kerjakan saja. Hal ini tentunya akan meningkatkan moral dan menimbulkan inisiatif yang besar di seluruh level manajer. Dengan ikut serta berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, para manajer juga akan lebih memahami masalah yang mungkin timbul pada saat pelaksanaan anggaran (Siegel dan Marconi, 1989 dalam Ratna Wulaningrum, 2011). Oleh karena itu tingkat partisipasi yang tinggi cenderung mendorong manajer untuk lebih aktif dalam memahami anggaran sehingga manajer memiliki pemahaman yang lebih baik dalam menghadapi kesulitan pada saat pelaksanaan anggaran (Anthony dan Govindarajan, 2011). Partisipasi anggaran membutuhkan keikutsertaan lebih banyak manajer dalam proses penyusunannya. Tidak hanya manajer tingkat atas, tetapi juga manajer tingkat menengah dan manajer tingkat bawah. Dengan adanya keterlibatan tersebut, mereka akan merasa lebih dihargai dan merasa bahwa ide-idenya dibutuhkan oleh organisasi (Ferdiani dan Rohman, 2012).

Emilia and Abdullah (2013) partisipasi anggaran merujuk pada tingkat dimana para manajer berpartisipasi dalam pembuatan anggaran. Para bawahan

yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai perhatian adalah wujud pencapaian kinerja. Kinerja akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Tercapainya target anggaran yang telah ditetapkan mengindikasikan adanya kinerja yang baik, demikian pula sebaliknya.

Didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan dan karyawan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Mialani, 1975 dalam Ariadi, 2006). Hal tersebut menunjukkan bahwa peran anggota organisasi dalam tahap penganggaran menjadi sangat penting, karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja dapat menyimpang dari tujuan dan perencanaan yang telah disusun sebelumnya.

Para manajer akan memainkan peranan dalam mempersiapkan dan mengevaluasi penyusunan anggaran tersebut dari tujuan anggaran, dan anggaran juga dapat digunakan sebagai tolak ukur kinerja manajer (Febrianti dan Riharjo, 2013). Untuk mengukur ketercapaian tujuan perusahaan maka diperlukan sistem pengukuran kinerja yang tepat terhadap kinerja manajerial. Sistem pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial.

Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi dan operasionalnya, berdasarkan sasaran dan kriteria yang ditetapkan serta untuk menilai hasil akhir apakah program atau kegiatan yang telah direncanakan dan dilaksanakan sesuai dengan rencana tersebut (Mulyadi, 2007). Dengan sistem pengukuran kinerja diharapkan dapat membantu

manajer memperbaiki kinerja dalam mewujudkan tujuan dan sasaran, efisiensi dan efektivitas layanan publik secara transparan, membantu alokasi dan sumber daya dan pembuatan keputusan (Mulyadi, 2007).

Siegel dan Marconi diperkuat melalui pendapat Ratna Wulaningrum (2011) yang mengemukakan bahwa kinerja para manajer diharapkan akan meningkat dengan menyusun anggaran secara partisipatif. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga akan memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena merasa ikut serta terlibat dalam penyusunan anggaran tersebut.

Kinerja manajerial dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah variabel komitmen organisasi di dalam melakukan pengujian untuk menguji kinerja manajerialnya. Komitmen organisasi sangat dekat hubungannya dengan tingkah laku seseorang atau individu yang berkaitan dengan organisasi tempat individu tersebut bekerja. Angel dan Perry (1981) dalam Venusita (2006) menyatakan bahwa individu yang melakukan komitmen organisasi yang kuat, sehingga menyebabkan individu tersebut berupaya semaksimal mungkin untuk meraih tujuan organisasi yang sejalan dengan tujuan dan kepentingan organisasi tempat individu tersebut bekerja. Kinerja yang tinggi akan terlihat disaat mendapat kesukaran dalam tugas serta komitmen tujuan tinggi (Clain *et,al* dalam Yenti 2003).

Latar belakang dipilihnya variabel komitmen organisasi di dalam penelitian ini karena komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi (Mowday et.al. 1979 dalam Kartika, 2010). Komitmen organisasi sangat penting pengaruhnya terhadap pekerjaan agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien. Dapat dikatakan bahwa komitmen adalah kerelaan untuk bekerja keras dan memberikan energi serta waktu untuk sebuah pekerjaan atau aktivitas. Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi. Semakin besar komitmen organisasi dalam mengembangkan bawahan dan organisasi, maka semakin meningkat pula kinerja manajerial dari setiap individu bawahannya dalam organisasi (Sayfriadi, 2015).

Dari penelitian sebelumnya terdapat konsistenan mengenai hasil penelitian pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. (Sinambela 2003) yang dilakukan pada Perguruan Tinggi Swasta yang ada di kota Medan menghasilkan bahwa partisipasi yang diberikan oleh manajer (Dekan) berinteraksi dengan sistem penganggaran yang berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial. Saragih (2008) menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan Sutopo dan Soni (2010) menemukan bahwa komitmen organisasi tidak mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Anggaran partisipatif merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dapat meningkatkan efektifitas organisasional melalui peningkatan kinerja setiap anggota organisasi

secara individual atau kinerja manajerial. Kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Sutapa dan Soni, 2010).

Berdasarkan pendapat di atas dapat diketahui bahwa setiap organisasi harus berusaha dan memanfaatkan kemampuan yang dimiliki untuk meningkatkan kinerjanya semaksimal mungkin agar dapat mencapaitujuan organisasi, yaitu memperoleh keuntungan semaksimal mungkin serta dapat bertahan dalam persaingan. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Salah satu efektivitas organisasi tersebut dapat dilihat dari komitmen organisasi dalam mencapai tujuannya. Hal ini dapat dilihat dari pendapat Mathis dan Jackson (2004) yang mengemukakan bahwa komitmen yang tinggi secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Orang yang memiliki komitmen cenderung tidak berhenti dan mau menerima pekerjaan lain. Seorang karyawan yang berkomitmen tinggi memiliki persepsi bahwa nilai dan tujuan dari individu memberi kontribusi pada sasaran organisasi. Namun demikian pendapat Mathis dan Jackson di atas tidak sesuai dengan penelitian Sutopo dan Soni (2010) yang menemukan bahwa komitmen organisasi tidak mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya perbedaan pendapat dengan fakta yang ada di perusahaan sehingga dipandang perlu untuk dikaji kembali dalam suatu penelitian. PT. Pinang Witmas Sejati Palembang yang bergerak dibidang perkebunan kelapa sawit terpadu dengan pabrik pengolahan, mempunyai faktor-

faktor strategis dari lingkungan internal dan eksternal. Gambaran kinerja manajerial dapat terlihat diantaranya adalah dari penyusunan anggaran perusahaan sebagaimana pada tabel berikut ini:

Tabel 1.1
AnggaranPenjualan PT.Pinang Witmas Sejati

Tahun Anggaran	Anggaran	Realisasi
2013	77.850.145.000	69.867.354.650
2014	78.135.150.000	75.637.375.572
2015	90.650.600.000	89.546.316.455
2016	104.975.873.500	104.970.501.300

Sumber : Laporan Anggaran Penjualan PT. Pinang Witmas Sejati 2017

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa anggaran penjualan yang disusun PT. Pinang Witmas Sejati tidak mencapai target yang diinginkan perusahaan dari tahun 2013 hingga tahun 2015. Hal ini tentu dilatarbelakangi adanya permasalahan di dalam menyusun anggaran tersebut. Dari salahsatu wawancara yang dilakukan kepada manajer diketahui bahwa di dalam menyusun anggaran, manajer tidak melibatkan unsur karyawan. Menurut salah satu manajer perusahaan, peran karyawan hanya sebatas sebagai pekerja saja. Dimana masih memiliki kecendrungan kuat dimana para manjer level menengah dan bawah masih merasa sungkan terhadap atasannya untuk mengungkapkan pikiran, gagasan dan ide – ide mereka , meskipun para manajer tersebut tahu bahwa hal itu lebih baik dari pada sekedar menuruti perintah atasan.

Hal ini juga menunjukkan bahwa pihak perusahaan belum menanamkan suatu komitmen perusahaan kepada karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut peneliti tertarik melakukan penelitian tentang “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada PT. Pinang Witmas Sejati Palembang”.

B. Identifikasi Masalah

Melalui latar belakang yang telah diuraikan di atas dapat diidentifikasi permasalahan yang ada yaitu :

1. Kinerja Manajer PT. Pinang Witmas Sejati Palembang dengan dilatarbelakangi tujuan perusahaan yang tidak tercapai.
2. Perbedaan antara realisasi dengan anggaran yang ada tidak dijadikan pihak manajer sebagai acuan dalam menentukan anggaran di periode berikutnya.
3. Varians yang terjadi dikarenakan pihak manajer kurang berkoordinasi terkait realisasi sehingga komitmen yang diciptakan tidak terpenuhi.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dikemukakan di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Pinang Witmas Sejati Palembang.
2. Apakah partisipasi anggaran yang dimoderisasi komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Pinang Witmas Sejati Palembang.

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan di dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Pinang Witmas Sejati Palembang.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating pada PT. Pinang Witmas Sejati Palembang.

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi PT. Pinang Witmas Sejati

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan sebagai informasi untuk mengambil kebijakan yang berhubungan dengan kinerja manajerial.

2. Bagi Peneliti

Melalui penelitian dapat bermanfaat bagi peneliti untuk menambah pengetahuan dan pengalaman serta pemahaman tentang partisipasi anggaran dan sistem informasi akuntansi manajemen yang berkaitan dengan kinerja manajerial.

F. Keaslian Penelitian

Penelitian ini didasarkan pada fenomena yang terjadi di PT. Pinang Witmas Sejati Palembang. Selain itu, penelitian ini juga untuk membandingkan dengan penelitian-penelitian relevan yang telah dilakukan sebelumnya yang diantaranya penelitian Aditiya Christianto Gunawan dan Linda Santioso (2015)

dengan judul “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Jakarta dan Tangerang)” dimana hasil penelitian menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, dan interaksi antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi juga memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial, Sardjito dan Mutharer (2007) partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah, sedangkan penelitian Sutopo dan Soni (2010) menemukan bahwa komitmen organisasi tidak mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Dan penelitian Sinambela (2003) bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada Perguruan Tinggi Swasta yang ada di kota Medan, dengan hasil penelitian bahwa partisipasi anggaran berpengaruh sangat kuat terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan hal tersebut maka adanya perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yang diharapkan dapat memunculkan suatu pengetahuan yang baru khususnya tentang kinerja manajerial.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. Kinerja Manajerial

1.1. Pengertian Kinerja Manajerial

Haynes mengemukakan bahwa jika disimak berdasarkan etimologinya, kinerja berasal dari kata *performance*. *Performance* berasal dari kata *to perform* yang mempunyai beberapa masukan (*entries*), sementara itu Stephen Robbins di dalam bukunya mengemukakan bahwa kinerja diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama dan Sinambela sendiri mengartikan kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggungjawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan. Definisi ini menunjukkan bahwa kinerja lebih ditekankan pada proses dimana selama pelaksanaannya dilakukan penyempurnaan - penyempurnaan sehingga pencapaian hasil pekerjaan atau kinerja dapat dioptimalkan (Sinambela, 2016).

Hal senada juga dikemukakan bahwa kinerja berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang), atau juga hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang ingin dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan

kepadanya. Kinerja ialah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Anwar Prabu Mangkunegara, 2014).

Mulyadi (2006) menyatakan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pada pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, melakukan misi, guna mencapai visi organisasi.

Kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara(2014) adalah suatu proses kombinasi yang terus-menerus dilakukan dalam kerja sama antara seorang karyawan dan aturan langsung yang melibatkan penerapan penghargaan, serta pengertian dan fungsi kerja karyawan.

Kinerja manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan (Kornelius Harefa, 2008).

Kinerja manajerial merupakan ukuran seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap organisasi diselenggarakan oleh manusia sehingga penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi (Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd Basri, 2005).

Kinerja manajerial merupakan kemampuan seorang pemimpin yang diukur dari tercapainya tanggungjawab yang diembannya. Kinerja manajerial

merupakan hasil upaya yang dilakukan manajer dalam melakukan tugas dan fungsinya dalam organisasi (Fahrudin Pareke, 2003).

1.2. Prinsip Dasar dan Kriteria Kinerja

Kinerja bekerja atas prinsip dasar yang dapat dijadikan acuan bersama agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Prinsip dasar kinerja menjadi pondasi bagi kinerja organisasi untuk mencapai tujuan. Sebagai prinsip dasar kinerja adalah bersifat strategis, merumuskan tujuan, menyusun perencanaan, mendapatkan umpan balik, melakukan pengukuran, melakukan perbaikan kinerja, sifatnya berkelanjutan, menciptakan budaya, melakukan pengembangan, berdasarkan pada kejujuran memberikan pelayanan, menjalankan tanggungjawab, dirasakan seperti bermain, adanya rasa kasihan, terdapat konsensus dan kerjasama serta terjadi komunikasi dua arah (Wibowo, 2011).

1.3. Tujuan Penilaian / Evaluasi Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi (Anwar Prabu Mangkunegara, 2014), sedangkan pendapat lain mengemukakan bahwa tujuan dari evaluasi kinerja adalah :

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.

- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah (Sunyoto, 1999 dalam Anwar Prabu Mangkunegara, 2014).

1.4. Pendekatan Pengukuran Kinerja

Membicarakan kinerja akan selalu terkait dengan ukuran atau standar kinerja. Ukuran atau standar kinerja terkait dengan parameter-parameter tertentu atau dimensi yang dijadikan dasar atau acuan oleh organisasi untuk mengukur kinerja (Sudarmanto, 2014).

Terkait dengan ukuran dan standar kinerja, David Devries, dkk pada tahun 1981 menyatakan bahwa dalam melakukan pengukuran kinerja, ada 3 (tiga) pendekatan, yaitu :

- a. Pendekatan personal *trait*, yaitu dengan mengukur kepemimpinan, insiatif dan sikap.
- b. Pendekatan perilaku yaitu dengan mengukur umpan balik, kemampuan presentasi, respon terhadap komplain pelanggan.

- c. Pendekatan hasil yaitu dengan mengukur kemampuan produksi, kemampuan menyelesaikan produk sesuai jadwal, peningkatan produksi / penjualan (Sudarmanto, 2014).

Sementara pendapat Sudarmanto sendiri menyimpulkan standar pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan mengukur 4 (empat) hal, yaitu :

- a. Pengukuran kinerja dikaitkan dengan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan.
- b. Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur sifat/karakter pribadi (*traits*).
- c. Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur hasil dari pekerjaan yang dicapai.
- d. Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur perilaku atau tindakan-tindakan dalam mencapai hasil (Sudarmanto, 2014).

1.5. Karakteristik Kinerja

Karakteristik seseorang yang mempunyai kinerja tinggi adalah :

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
Karyawan yang berkomitmen tinggi terhadap pekerjaannya selalu ingin memberikan kinerja yang maksimal sehingga mereka memiliki tanggungjawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya.
- b. Berani mengambil dan menanggung risiko yang dihadapi
Tanggungjawab pribadi yang tinggi membuat karyawan tahu apa saja yang menjadi risiko dalam pekerjaannya, seperti dinas keluar kota, lembur saat *weekend* dan sebagainya.

c. Memiliki tujuan realistis

Tanggungjawab yang diberikan kepada karyawan terhadap pekerjaannya dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan pencapaian perusahaan atau organisasi agar mencapai pada target yang ditentukan.

d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan.

Penyusunan rencana kerja tentang apa saja yang harus dilakukan dan disusun dengan baik untuk mencapai target yang telah ditentukan.

e. Memanfaatkan umpan balik (*feedback*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.

Umpan balik merupakan faktor yang penting untuk mengukur sejauh mana rencana kerja dapat berjalan dengan baik (Anwar Prabu Mangkunegara, 2014).

1.6. Penilaian Kinerja

Penilaian kerja organisasi sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan didalam organisasi. Namun demikian, bukti empiris menunjukkan adanya ketidakjelasan hubungan antara anggaran partisipatif dengan peningkatan kinerja manajerial(Sutapa dan Soni, 2010).

Kinerja merupakan bentuk bangunan yang multidimensional sehingga cara mengukurnya sangat bervariasi tergantung kepada banyak faktor. Ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer yaitu:

- a. Kualitas pekerjaan, meliputi akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran.
- b. Kualitas pekerjaan, meliputi volume keluaran dan kontribusi.
- c. Supervisi yang dibutuhkan, meliputi saran, arahan, dan perbaikan.
- d. Kehadiran, meliputi regulasi, dapat dipercaya/ diandalkan dan ketepatan waktu.
- e. Konservasi, meliputi pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan(Akdon, 2009).

Pendapat lain mengatakan bahwa terdapat tiga macam ukuran yang dapat dipergunakan untuk mengukur kinerja secara kuantitatif yaitu ukuran kinerja tunggal, (*single criteria*) adalah ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran untuk menilai kinerja manajer. Ukuran kriteria beragam(*multiple criteria*) adalah ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja manajer. Ukuran kriteria gabungan (*composite criteria*) adalah ukuran yang menggunakan berbagai macam ukuran, memperhitungkan bobot masing-masing ukuran dan menghitung rata-ratanya sebagai ukuran menyeluruh kinerja manajer (Mulyadi, 2006).

Mahoney (1963) dalam Ritonga (2008) menyatakan bahwa untuk mengukur kinerja manajerial dengan indikator :

- a. Perencanaan, yaitu tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi yang akan datang guna mencapai tujuan yang diinginkan.

- b. Investigasi, yaitu upaya yang dilakukan untuk mengumpulkan dan mempersiapkan informasi dalam bentuk laporan-laporan. Catatan dan analisa pekerjaan untuk dapat mengukur hasil pelaksanaannya.
- c. Koordinasi, menelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
- d. Evaluasi, yaitu penilaian atas usulan atau kinerja yang diamati dan dilaporkan.
- e. Supervisi, yaitu mengarahkan, memimpin dan mengembangkan potensi bawahan serta melatih dan menjelaskan aturan-aturan kerja kepada bawahan.
- f. *Staffing*, yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unit lainnya.
- g. Negosiasi, yaitu usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa.
- h. Representasi, yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan perusahaan-perusahaan lainnya.

1.7. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial menurut Amstrong dan Baron (1998) dalam Maria Niken Setyarini dan Anastasia Susty A (2008), yaitu :

- a. Faktor pribadi (keahlian, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen)
- b. Faktor kepemimpinan (kualitas keberanian/semangat, pedoman pemberian semangat pada manajer dan pemimpin kelompok organisasi).
- c. Faktor tim/kelompok (sistem pekerjaan dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi).
- d. Faktor situasional (perubahan dan tekanan dari lingkungan internal dan eksternal).

2. Partisipasi Anggaran

2.1. Pengertian Partisipasi Anggaran

Partisipasi adalah sebagai keterlibatan mental dan emosional individu dalam situasi kelompok yang mendorongnya memberi sumbangan terhadap tujuan kelompok serta membagi tanggungjawab bersama mereka (Huneryear dan Hecman dalam Astuti, 2011).

Suryosubroto (2007) mendefinisikan partisipasi sebagai keterlibatan mental dan pikiran dari anggota masyarakat dalam kegiatan pemberian ide, dalam perencanaan, pelaksanaan dan mengevaluasi dalam pelaksanaan sebuah kegiatan.

Partisipasi anggaran merupakan suatu proses yang melibatkan individu secara langsung didalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka (Milani, 1975 dalam Adi Wiratno, dkk, 2016).

Garrison et al.(2013) mengartikan anggaran partisipatif merupakan anggaran yang disusun dengan kerjasama dan partisipasi penuh dari seluruh manajer pada segala tingkatan. Hansen dan Mowen (2013) mendefinisikan partisipasi anggaran adalah pendekatan penganggaran yang memungkinkan para manajer yang akan bertanggungjawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran, partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggung jawab kepada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas.

2.2. Tujuan dan Manfaat Partisipasi Anggaran

Partisipasi diperlukan dalam evaluasi dan pengawasan dengan tujuan antara lain:

- a) menumbuhkan rasa kepemilikan, kebersamaan, dan tanggungjawab sesuai dengan kemampuannya;
- b) menghasilkan perangkat evaluasi yang lengkap dan valid
- c) menghasilkan data-data evaluasi yang lengkap dan valid (Aqib, Sujak, 2011).

Hansen dan Mowen (2013) menyatakan bahwa manfaat yang didapat dari partisipasi anggaran adalah anggaran partisipatif mengkomunikasikan, mendorong kreativitas serta meningkatkan tanggungjawab dan tantangan manajer level bawah dan menengah yang mengarah pada tingkat kinerja yang lebih tinggi. Keikutsertaan para manajer level menengah dan bawah dalam penentuan anggaran akan mendapatkan keputusan yang lebih realistis sehingga tercipta kesesuaian tujuan perusahaan yang lebih besar.

2.3. Keunggulan dan Kelemahan Partisipasi Anggaran

Garrison et al(2013) menyatakan bahwa keunggulan anggaran partisipatif adalah:

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

Anthony dan Govindarajan (2005) menyatakan bahwa penganggaran partisipatif memiliki dua keunggulan, yaitu:

1. Tujuan anggaran akan dapat lebih mudah diterima apabila anggaran tersebut berada dibawah pengawasan manajer.

2. Penganggaran partisipatif menghasilkan pertukaran informasi yang efektif antara pembuatan anggaran dan pelaksanaan anggaran yang dekat dengan produk dan pasar.

Hansen dan Mowen (2013) menyatakan bahwa ada tiga potensi masalah yang menjadi kelemahan dalam partisipasi anggaran yaitu:

1. Menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah.
2. Membuat kelonggaran dalam anggaran (sering disebut sebagai menutup anggaran).
3. Partisipasi semu (*Pseudoparticipation*).

2.4. Indikator Partisipasi Anggaran

Dalam mengidentifikasi dan mengetahui tinggi rendahnya tingkat partisipasi diperlukan indikator sebagai kunci pernyataan tentang hasil dan harapan dari suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sumpeno (2009) menyatakan bahwa terdapat empat kategori indikator yang menunjukkan tingkat partisipasi yaitu penerimaan hasil atau manfaat, pelaksanaan program, pengaruh program atau kontrol partisipan dan tanggung jawab partisipan.

Sementara itu Krina (2003) mengemukakan bahwa indikator partisipasi adalah sebagai berikut :

- a. Keterlibatan masyarakat melalui terciptanya nilai dan komitmen.
- b. Adanya forum untuk menampung partisipasi.
- c. Keterlibatan masyarakat dalam proses pembuatan keputusan.

- d. Fokus pemerintah memberikan arah dan mengundang orang lain untuk berpartisipasi.
- e. Akses bagi masyarakat untuk menyampaikan pendapat dalam proses pengambilan keputusan.

Partisipasi anggaran membutuhkan keikutsertaan lebih banyak manajer dalam proses penyusunannya. Tidak hanya manajer tingkat atas, tetapi juga manajer tingkat menengah dan manajer tingkat bawah. Dengan adanya keterlibatan tersebut, mereka akan merasa lebih dihargai dan merasa bahwa ide-idenya dibutuhkan oleh organisasi (Ferdiani, 2012).

2.5. Tingkatan Partisipasi

Menurut Pariata Westra yang dikutip oleh Suryosubroto (2007) menjelaskan bahwa tingkatan partisipasi dapat dibagi menjadi tiga jenis, yaitu:

- a. Tingkatan pengertian timbal balik, yaitu mengarahkan anggotanya agar mengerti terhadap fungsi masing-masing serta sikap yang harus diserasikan atau sama lain.
- b. Tingkatan pemberian nasehat, yaitu membantu untuk membuat suatu keputusan terhadap persoalan yang sedang dihadapi sehingga individu tersebut saling bertukar ide dengan individu lainnya.
- c. Tingkatan yang berwenang, yaitu mendapatkan posisi anggota pada suatu keadaan sehingga anggota tersebut dapat mengambil keputusan terhadap persoalan yang tengah dihadapi.

3. Komitmen Organisasional

3.1. Pengertian Komitmen Organisasi

Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2009) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Pendapat Mowday menyebut komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. Komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasi merupakan suatu sikap keterlibatan dan bentuk kesetiaan seseorang dalam suatu organisasi (Makmuri Muchlas, 2008).

Menurut Newstrom dan Davis (dalam Teresia dan Suyasa, 2008), mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah derajat dimana karyawan mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin terus berpartisipasi secara aktif dalam organisasi tersebut. Teresia dan Suyasa (2008) mengatakan komitmen organisasi adalah derajat dimana karyawan mengidentifikasi dengan organisasi dan menginternalisasi nilai-nilai organisasi, sehingga karyawan ingin tetap bertahan dalam organisasi. Komitmen organisasi menurut Griffin (2004) adalah suatu sikap yang mencerminkan sejauh mana individu mengenal dan merasa terikat dengan organisasinya. Komitmen organisasi cukup baik dalam memprediksikan anggota untuk tetap bertahan dan berpindah (Sopiah, 2008).

Luthans menyatakan komitmen organisasi merupakan :

- a. keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok,

- b. kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi,
- c. suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi (Edy Sutrisno, 2010).

Dalam kaitannya dengan komitmen organisasional, Mayer dan Allen mengidentifikasi tiga tema berbeda dalam mendefinisikan komitmen. Ketiga tema tersebut adalah komitmen sebagai keterikatan afektif pada organisasi (*affective commitment*), komitmen sebagai biaya yang harus ditanggung jika meninggalkan atau keluar organisasi (*continuance commitment*) dan komitmen sebagai kewajiban untuk tetap dalam organisasi (*normative commitment*). *Continuance commitment* dapat didefinisikan sebagai suatu keterikatan dalam diri seseorang sebagai anggota suatu organisasi dengan alasan biaya yang akan dikeluarkan atau ditanggung jika meninggalkan organisasi dan menimbang kembali kerugian dan manfaat untuk meninggalkan atau tetap berada dalam organisasi. *Normative commitment* adalah suatu sikap yang ditunjukkan oleh seseorang pada organisasi seperti aktif dalam kegiatan dalam organisasi sebagai bentuk sumbangsuhnya pada organisasi, dengan berasaskan nilai moral. Dalam pedomannya dalam dunia organisasi adalah selagi bias melakukan untuk organisasi dia akan tetap berusaha memberikan yang terbaik untuk organisasi, lepas tanggung jawab bukanlah termasuk dalam nilai moral yang tepat dan tidak membuat nyaman dalam melakukan hal itu. *Affective commitment* adalah suatu sikap yang didasarkan dengan apa yang dirasakan oleh seseorang pada organisasi yang mereka tempati, dan ini lebih berkaitan dengan lingkungan yang mereka tempati seperti hadirnya rasa kenyamanan yang dibungkus dengan rasa kekeluargaan dan kebersamaan

yang kental yang tercipta di organisasi itu yang mana tidak semua organisasi tercipta lingkungan seperti itu, dan ini menjadikan anggota mampu bahkan dengan senang hati untuk mempertahankan keanggotannya dalam suatu organisasi itu. Allen dan Mayer menyatakan bahwa ketiga komponen komitmen ini secara konseptual maupun empiris terpisah satu sama lain. Walaupun masing-masing komponen mewakili keterikatan antara individu dengan organisasi, namun bentuk keterikatannya bervariasi. Penyebab dan dampaknya pun berbeda-beda. Dampak kinerja lebih nyata pada komitmen afektif, dimana kesediaan karyawan untuk menyumbangkan tenaganya bagi tercapainya tujuan-tujuan organisasi juga dipengaruhi secara signifikan oleh bentuk komitmennya terhadap organisasi (Edy Sutrisno, 2010).

3.2. Aspek Komitmen Organisasi

Menurut Jerald Greenberg dan Robert Baron (2003) bahwa komitmen organisasi memiliki tiga aspek dalam suatu organisasi, yaitu:

- a. Komitmen Afektif (*affective commitment*), karyawan yang memiliki *affective commitment* akan tetap berada dalam organisasi karena mendukung tujuan organisasi.
- b. Komitmen Kontinuans (*continuance commitment*), hasrat karyawan untuk terus bekerja pada organisasi.
- c. Komitmen normatif (*normative commitment*), kekuatan hasrat karyawan untuk terus bekerja pada organisasi karena merasa wajib memajukan organisasi.

Menurut Meyer dan Allen (1990) komitmen organisasi memiliki tiga aspek dalam suatu organisasi, yaitu:

a. Komitmen afektif (*affective commitment*)

Komitmen afektif berkaitan dengan emosional karyawan, identifikasi karyawan, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Komitmen afektif mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja di organisasi.

b. Komitmen kontinuans (*continuance commitment*)

Komitmen kontinuans berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja dalam organisasi. Seorang karyawan yang bekerja dengan komitmen kontinuans karena karyawan ingin memajukan organisasinya untuk menjadi lebih maju.

c. Komitmen normatif (*normative commitment*)

Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan karyawan untuk tetap bekerja dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen normatif tinggi akan merasa bahwa mereka harus bekerja baik dalam dalam organisasi. Berdasarkan dari definisi di atas penulis memilih aspek dari Meyer dan Allen (1990) yang sesuai dengan kondisi sekolah dalam penelitian ini yaitu, komitmen afektif, komitmen kontinuans dan komitmen normatif.

3.3. Peran Komitmen Organisasi

Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2009), komitmen organisasi merupakan keterlibatan yang tinggi individu dalam suatu organisasi. Individu yang memiliki komitmen organisasi tinggi berarti selalu memihak organisasinya. Jerald Greenberg & Robert Baron (2003) semakin karyawan

berkomitmen maka karyawan semakin bersikap melebihi tuntutan tugasnya. Seseorang dengan komitmen yang tinggi akan melihat dirinya bagian dari organisasi, hal ini membawa karyawan terlibat dalam berbagai bentuk perilaku OCB. Komitmen organisasi akan menjadikan individu bekerja melebihi ketentuan tugas formalnya dengan tidak mengharapkan imbalan yang lebih.

3.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut David (1997) dalam Sopiah, (2008) mengemukakan ada empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dan lain-lain.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dan lain-lain.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Stum mengemukakan bahwa terdapat 5 (lima) faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional, yaitu: 1) budaya keterbukaan, 2) kepuasan kerja, 3) kesempatan personal, 4) arah organisasi dan 5) penghargaan kerja

yang sesuai dengan kebutuhan. Sedangkan Young et.al mengemukakan ada 8 (delapan) faktor yang secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasional, yaitu : 1) kepuasan terhadap promosi, 2) karakteristik pekerjaan, 3) komunikasi, 4) kepuasan terhadap kepemimpinan, 5) pertukaran ekstrinsik, 6) pertukaran instrinsik, 7) imbalan instrinsik dan 8) imbalan ekstrinsik.

B. Penelitian Terdahulu

Pembahasan yang akan dilakukan pada penelitian ini merujuk pada penelitian sebelumnya. Berikut ini uraian beberapa penelitian terdahulu beserta persamaan dan perbedaan yang telah mendukung penelitian ini:

1. Lassaad Ben Mahjoub dan Khamoussi Hali (2012)

Lassaad Ben Mahjoub dan Khamoussi Hali (2012) melakukan penelitian terkait “The impact of Budget Participation on Organizational Performance via Competitiveness”. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh dari aspek keterkaitan antara partisipasi anggaran dan kinerja organisasi di seluruh daya saing pasar. Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda dan analisis t-test. Hasil dari penelitian ini adalah proposisi pada perusahaan dengan kinerja yang tinggi lebih berpartisipasi dan memiliki daya saing yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki kinerja rendah. Ada pula hasil dari analisis bi-dimensi dari partisipasi anggaran yang disimpulkan dengan dua dimensi. Dimensi pertama adalah pengaruh dan keterlibatan, dan pada dimensi kedua adalah bertanggung jawab tentang pengaruh kajian.

Persamaan :

Menggunakan variabel independent yang sama yakni partisipasi anggaran dengan menggunakan jenis penelitian kuantitatif juga pada metode pengumpulan data yang menggunakan kuisisioner.

Perbedaan :

Sampel yang digunakan peneliti terdahulu yaitu manajer yang bekerja di bidang akuntansi dan keuangan sub-departemen di Tunisia pada tahun 2009. Sedangkan peneliti saat ini terdiri dari manajer dan staf-staf terkait Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) untuk tahun 2013 pada PT.BBI di Indonesia.

2. Aileen Smith, Stephen F. Austin State University, Evelyn, C. Hume, Ray Zimmermann, El Paso Alan Davis (2007)

Aileen Smith, Stephen F. Austin State University, Evelyn, C. Hume, Longwood University , Ray Zimmermann University of Texas, El Paso Alan Davis, Truman State University melakukan penelitian tentang “The Global Significance Of *Locus Of Control* In Ethical Decision Making: A Multi-Country Examination Of University Students ”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis seberapa besar potensi pengaruh *Locus of Control (LOC)* terhadap etika pengambilan keputusan. Hasil dari penelitian ini adalah wanita dilaporkan memiliki locus of control internal sementara laki-laki melaporkan locus of control eksternal. Dalam studi ini, Hal ini juga menemukan bahwa orang yang memiliki status sosial ekonomi lebih tinggi lebih memilih gaya kepemimpinan otokratis dan

orang-orang dengan internal locus of control cenderung memilih gaya kepemimpinan demokratis.

Persamaan :

Persamaan peneliti terdahulu dengan penelitian kali ini adalah sama-sama menggunakan metode pengumpulan data berupa kuisioner, sama-sama menggunakan variabel *Locus of Control*, tetapi dengan penempatan variabel yang berbeda, pada Aileen Smith (2007) menggunakan variabel Locus of Control pada variabel independent sedangkan penelitian kali ini menjadikan Locus of Control sebagai variabel moderating.

Perbedaan :

Perbedaan peneliti terdahulu dengan peneliti saat ini yaitu alat analisis peneliti terdahulu menggunakan analisis regresi berganda, sedangkan peneliti saat ini menggunakan analisis regresi sederhana. Sampel penelitian yang di gunakan Seratus tiga puluh delapan siswa dari kedua budaya Timur dan Barat yang berpartisipasi dari bahasa Inggris sebagai program sarjana bahasa kedua di sebuah universitas di California Selatan. Sedangkan peneliti saat ini terdiri dari manajer dan staf-staf terkait Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) untuk tahun 2013 pada PT.BBI di Indonesia.

3. Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher (2007)

Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher membahas penelitian tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah : budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel

moderating”. Tujuan penelitian ini yakni mengetahui sejauh mana pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial yang diterapkan pada organisasi sektor publik dan untuk melihat seberapa besar pengaruh moderating budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparatur Pemerintah Daerah Kota Semarang. Hasil yang diperoleh adalah terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah, terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi dalam memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, terdapat pengaruh signifikan antara variabel komitmen organisasi dalam memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah.

Persamaan:

Persamaan dengan penelitian kali ini adalah sama-sama menggunakan variabel partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dan menggunakan metode survei dengan menyebarkan kuesioner untuk memperoleh data.

Perbedaan :

Objek penelitian terdahulu pada Kantor Pemerintah kota dan kabupaten Semarang sedangkan penelitian terkini menggunakan perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) tampak juga pada variabel moderating yang digunakan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sedangkan penelitian kali ini dengan menggunakan Locus of Control.

4. Endang Raino Wirjono dan Agus Budi Raharjono (2007)

Wirjono dan Raharjono membahas mengenai Pengaruh Karakteristik Personalitas Manajer terhadap Hubungan antara Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial yang diolah menggunakan analisis regresi berganda dan Moderating Regression Analysis (MRA) dengan hasil penelitian adalah interaksi antara kebutuhan akan independensi dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial dan interaksi antara kebutuhan akan otoritas dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial.

Persamaan :

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variable partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, sama-sama menggunakan metode kuesioner untuk memperoleh data.

Perbedaan :

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian kali ini adalah pada variabel moderating yang digunakan yaitu karakteristik personalitas manajer sedangkan penelitian kali ini menggunakan locus of control dan pada uji hipotesis yang digunakan yaitu regresi linier berganda sedangkan pada penelitian kali ini menggunakan regresi linier sederhana dan uji nilai selisih mutlak.

5. J.Sumarno (2005)

J.Sumarno membahas tentang pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja

manajerial yang diolah menggunakan moderating regression analysis (MRA) dan regresi interaksi antar variabel. Hasil penelitian ini menunjukkan Hasil penelitian adalah terdapat pengaruh dan hubungan negatif yang signifikan antara kinerja manajerial dan partisipasi anggaran, pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan kinerja manajerial dan partisipasi anggaran adalah positif dan signifikan, dan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah tidak signifikan.

Persamaan :

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variable partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, sama-sama menggunakan metode survei/ kuesioner untuk memperoleh data.

Perbedaan :

Perbedaan penelitian ini adalah objek penelitian terdahulu merupakan cabang utama bank-bank di Jakarta. sedangkan penelitian terkini menggunakan perusahaan BUMN yang ada di Surabaya dan juga terdapat variabel moderating yang berbeda.

C. Kerangka Konseptual

1. Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Anggaran merupakan pernyataan mengenai apa yang diharapkan dalam periode tertentu pada masa yang akan datang. Sebagai rencana keuangan, anggaran berfungsi sebagai dasar untuk menilai kinerja (Lewin,1970 dalam Sukardi, 2004). Anggaran juga tidak hanya sebagai rencana keuangan untuk alokasi biaya dan pendapatan dalam suatu perusahaan, tetapi juga merupakan alat

bagi manajer tingkat atas untuk mengendalikan, mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, dan mengevaluasi kinerja dan memotivasi bawahannya.

Menurut Kenis (1979) dalam Rinarti (2007), Partisipasi penyusunan anggaran adalah sebuah keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran pada pusat pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan, yang mengarah kepada seberapa besar tingkat keterlibatan tersebut dalam menyusun anggaran serta pelaksanaannya untuk menggapai anggaran.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki peran yang sangat penting. Partisipasi dari bawahan dalam proses penyusunan anggaran secara tidak langsung akan mempengaruhi diri mereka, karena mungkin mereka dianggap memiliki kemampuan, sehingga dapat memotivasi para bawahan tersebut untuk bekerja lebih baik lagi yang berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan.

Dalam hubungannya dengan karyawan, yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial seperti; perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, dan representasi.

Kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Hampir seluruh organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan didalam organisasi. Organisasi dan untuk mengantisipasi keahlian dan keterampilan yang dituntut oleh pekerjaan, agar dapat memberikan respon yang memadai terhadap perubahan lingkungan

organisasi dimasa yang akan datang. Rahayu (1999) dalam Rinarti (2007), mendefinisikan kinerja manajerial sebagai “kegiatan yang didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang meliputi: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan.”

Kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Partisipasi bawahan dalam menyusun anggaran dan peran anggaran sebagai pengukur kinerja memiliki kaitan yang cukup erat (Riyadi, 1999) dalam Rinarti (2007).

Beberapa peneliti telah menguji hubungan dan pengaruh partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, namun hasilnya menunjukkan perbedaan. Rinarti (2007) menunjukkan terdapat pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial secara signifikan. Penelitian yang dilakukan Ghazali (2005) menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Sementara itu penelitian Yuniarti (2008) menunjukkan tidak terdapat pengaruh signifikan dari partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan temuan para peneliti diatas, maka dapat digambarkan sebagai berikut.

Terdapat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial

2. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating

Komitmen organisasi merupakan suatu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dari sebuah organisasi. Komitmen ini ditunjukkan dengan adanya

loyalitas dari para pekerja secara terus menerus kepada organisasi demi keberhasilan dan kesejahteraan organisasinya. Manajer yang memiliki komitmen tinggi, akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha untuk berbuat lebih baik lagi untuk kepentingan perusahaannya.

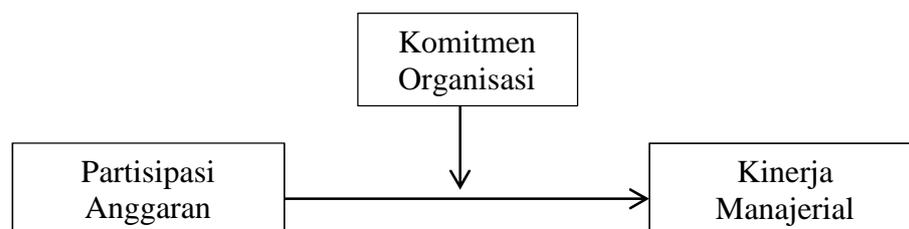
Komitmen organisasi dapat tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosi terhadap organisasi. Ikatan emosi tersebut meliputi; dukungan moral dan menerima nilai yang ada dalam organisasi serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada organisasi.

Menurut Ivancevich dan Matteson (2006:234), komitmen diartikan sebagai “perasaan identifikasi, keterlibatan, dan kesetiaan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap perusahaan.” Syarifudin (2001:35) mengartikan komitmen organisasi yaitu “sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi”. Lebih lanjut dijelaskan, bahwa komitmen merupakan suatu bentuk loyalitas yang lebih konkret yang dapat dilihat dari sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan, dan tanggung jawab dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Komitmen yang tinggi secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja perusahaan. “Orang yang memiliki komitmen cenderung tidak berhenti dan mau menerima pekerjaan lain, lebih lanjut lagi, seorang karyawan yang berkomitmen tinggi memiliki persepsi bahwa nilai dan tujuan dari individu memberi kontribusi pada sasaran organisasi” (Mathis dan Jackson, 2004:154).

Terdapat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating.

Berdasarkan penjelasan diatas pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating dapat digambarkan dalam kerangka pikir seperti dibawah ini:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

D. Hipotesis Penelitian

Dari beberapa uraian teori di atas, maka hipotesis di dalam penelitian ini adalah:

1. Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial Pada PT. Pinang Witmas Sejati Palembang.
2. Partisipasi anggaran yang dimoderisasi komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial Pada PT. Pinang Witmas Sejati Palembang.

BAB III
METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan asosiatif penelitian kuantitatif. Sugiyono (2012) mengatakan bahwa penelitian kuantitatif adalah penelitian yang data penelitiannya berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistika.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di PT. Pinang Witmas Sejati Palembang Kecamatan Bayung Lencir Provinsi Sumatera Selatan Palembang yang dilaksanakan pada Mei s/d Oktober 2018. Tahapan penelitian ini tampak pada tabel berikut:

Tabel 3.1 Tahapan Penelitian

Deskripsi	Mei- Juni			Juli			Agustus				Sept –Okt					
	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Penyusunan proposal																
Bimbingan proposal																
Seminar proposal																
Analisis DAta																
Seminar hasil																
Sidang tesis																

C. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Populasi dalam penelitian ini terdiri dari :

a. General Manajer	:	1 orang
b. Manajer	:	7 orang
c. <i>Executive Accounting</i>	:	1 orang
c. Asisten Kepala	:	7 orang
d. <u>Asisten</u>	:	20 orang
Jumlah	:	36 orang

2. Sampel

Sampel di dalam penelitian ini adalah sampling jenuh. Sugiyono (2012) mengemukakan bahwa sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Berdasarkan hal tersebut maka jumlah sampel di dalam penelitian ini sebanyak 36 responden.

D. Definisi Operasional Variabel

Sularso (2003) mengemukakan bahwa variabel adalah komponen utama dalam masalah, kerangka teoritis dan hipotesis. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Variabel bebas (independen) adalah partisipasi anggaran (X_1)
2. Variabel Moderating adalah Komitmen organisasi (X_2).
3. Variabel terikat (dependen) adalah kinerja manajerial (Y)

Adapun berikut ini uraian masing – masing indikator pada variabel penelitian sebagai berikut :

Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator	Skala
1.	Partisipasi Anggaran (X1)	suatu proses yang melibatkan individu secara langsung didalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran (Adi Wiratno, dkk, 2016)	<p>a. Keterlibatan melalui terciptanya nilai dan komitmen</p> <p>b. Adanya forum untuk menampung partisipasi</p> <p>c. Akses bagi individu untuk menyampaikan pendapat dalam proses pengambilan keputusan</p>	<p>1) Keterlibatan melalui terciptanya nilai dan komitmen</p> <p>2) Hak mengajukan usulan</p> <p>3) Tujuan anggaran merupakan tujuan bersama yang harus dicapai</p> <p>1) Kemauan atau inisiatif secara aktif</p> <p>2) Inisiatif untuk melakukan usulan</p> <p>1) Peran dalam proses penyusunan anggaran</p> <p>2) Motivasi untuk berpartisipasi secara aktif</p>	Interval
2.	Komitmen Organisasi (X2)	suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, 2009)	<p>a. Komitmen kontinuans</p> <p>b. Komitmen normatif</p>	<p>3) Mempercayai misi yang dijalankan oleh organisasi dalam suatu perusahaan</p> <p>1) Timbul pada diri seseorang dikarenakan kekhawatiran terhadap kehilangan sesuatu selama aktif dalam organisasi</p> <p>2) Karyawan membutuhkan organisasi</p> <p>1) Timbul pada diri seseorang</p>	Interval

				<p>dikarenakan tanggungjawab moral karyawan/staff untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi</p> <p>2) Interaksi antara manajer dengan staf dalam organisasi</p>	
3.	Kinerja Manajerial (Y)	Hasil upaya yang dilakukan manajer dalam melakukan tugas dan fungsinya dalam organisasi (Pareke, 2003)	<p>a. Perencanaan</p> <p>b. Investigasi</p>	<p>1) Kemampuan dalam menentukan tujuan;</p> <p>2) Kebijakan-kebijakan dan tindakan atau pelaksanaan;</p> <p>3) Penjadwalan kerja;</p> <p>4) Penganggaran;</p> <p>5) Merancang prosedur</p> <p>1) Kemampuan dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening</p> <p>2) Mengukur hasil</p> <p>3) Menentukan persediaan</p>	Interval
			c. Koordinasi	<p>4) Analisis pekerjaan</p> <p>1) Kemampuan tukar menukar informasi dengan bagian lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahunya kepada bagian lain dan hubungan manajer lain</p> <p>2) Kemampuan tukar menukar informasi dengan bagian lain untuk</p>	

			d. Evaluasi	<p>mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahunya kepada bagian lain dan hubungan manajer lain</p> <p>1) Kemampuan dalam menilai dan mengukur proposal</p> <p>2) Kinerja yang diamati meliputi penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan dan pemeriksaan produk</p>	
			e. Supervisi	<p>1) Kemampuan dalam memberikan pengarahan</p> <p>2) Memimpin dan mengembangkan bawahan</p> <p>3) Melatih dan menjelaskan tujuan pekerjaan</p> <p>4) Menangani keluhan pegawai</p>	
			f. Staffing	<p>1) Kemampuan pengarahan angkatan kerja,</p> <p>2) Melakukan perekrutan pegawai, mewawancarai, memilih, menempatkan</p> <p>3) Mempromosi pekerja dan mutasi</p>	
			g. Negosiasi	<p>1) Kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan,</p>	

			h. Representasi	2) Melakukan kontrak untuk barang dan jasa 3) Menghubungi pemasok 4) Melakukan tawar menawar 1) Menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, perkumpulan bisnis - Pidato acara kemasyarakatan, pendekatan 2) Kemampuan promosi tujuan umum perusahaan	
--	--	--	-----------------	---	--

E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder yang dihimpun melalui kuesioner. Untuk mengukur masing-masing variabel, peneliti menggunakan skala Likert yang terdiri dari jika menjawab sangat setuju diberi skor 5, setuju diberi skor 4, ragu-ragu diberi skor 3, tidak setuju diberi skor 2 dan sangat tidak setuju diberi skor 1. Achmad Sanidan Vivin Maharani (2013) mengemukakan bahwa skala Likert merupakan skala interval. Sebelum instrumen penelitian dipakai, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

F. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu langkah pengujian yang dilakukan terhadap isi (*content*) dari suatu instrumen, dengan tujuan untuk mengukur ketepatan

instrumen yang digunakan dalam suatu penelitian. Tujuan uji validitas adalah untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu instrumen pengukuran dalam melakukan fungsi ukurnya (Sugiyono, 2010). Validitas alat ukur uji dengan menghitung korelasi antara nilai yang diperoleh dari setiap butir pertanyaan dengan keseluruhan yang diperoleh pada alat ukur tersebut. Metode yang digunakan adalah *Product Moment Pearson* menggunakan bantuan program SPSS 17.0 dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N(\sum xy) - (\sum X \sum y)}{\sqrt{\{(N \sum x^2) - (\sum x)^2\} \{(N \sum y^2) - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan :

- r_{xy} = korelasi *product moment pearson* item dengan soal
 x = total nilai keseluruhan subjek per item
 y = total nilai per subjek
 N = jumlah subjek

Nilai korelasi (r) dapat dilihat dari tabel *correlation* kolom skor total baris *pearson correlation*. Untuk menguji koefisien korelasi ini digunakan *level of significant* = 5% dengan interpretasi data adalah jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ berarti valid, demikian sebaliknya sehingga r_{tabel} dengan taraf kemaknaan = 0,05. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan pada 20 responden di PT. Mega Hijau Mandiri. Berikut ini hasil uji validitas:

1) Variabel Partisipasi Anggaran

Variabel partisipasi anggaran diajukan sepuluh pertanyaan dan diolah dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 3.4
Data Validitas Partisipasi Anggaran

Item Pertanyaan	Nilai r_{hitung}	Keterangan
1.	0,449	Valid
2.	0,666	Valid
3.	0,695	Valid
4.	0,474	Valid
5.	0,641	Valid
6.	0,664	Valid
7.	0,266	Tidak Valid
8.	0,147	Tidak Valid
9.	0,793	Valid
10.	0,434	Valid

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 10 item pertanyaan variabel partisipasi anggaran yang dinyatakan tidak valid adalah soal nomor 7 dan 8 karena memiliki nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$ sehingga instrumen penelitian variabel kinerja manajerial sebanyak 8 pertanyaan.

2) Variabel Komitmen Organisasi

Variabel partisipasi anggaran diajukan sepuluh pertanyaan dan diolah dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 3.5
Data Validitas Komitmen Organisasi

Item Pertanyaan	Nilai r_{hitung}	Keterangan
1.	0,689	Valid
2.	0,875	Valid
3.	0,838	Valid
4.	0,734	Valid
5.	0,722	Valid

6.	0,833	Valid
7.	0,815	Valid
8.	0,748	Valid
9.	0,834	Valid
10.	0,708	Valid

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa 10 item soal variabel komitmen organisasi semuanya dinyatakan valid adalah karena memiliki nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ sehingga instrumen penelitian variabel kinerja manajerial sebanyak 10 pertanyaan.

3) Variabel Kinerja Manajerial

Variabel kinerja manajerial diajukan sepuluh pertanyaan dan diolah dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 3.3
Data Validitas Kinerja Manajerial

Item Pertanyaan	Nilai r_{hitung}	Keterangan
1.	0,565	Valid
2.	0,598	Valid
3.	0,517	Valid
4.	0,593	Valid
5.	0,708	Valid
6.	0,640	Valid
7.	0,528	Valid
8.	0,748	Valid
9.	0,736	Valid
10.	0,240	Tidak Valid

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 10 item soal variabel kinerja manajerial yang dinyatakan tidak valid adalah soal nomor 10 karena memiliki nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$ sehingga instrumen penelitian variabel kinerja manajerial sebanyak 9 pertanyaan.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah alat pengumpul data menunjukkan tingkat ketepatan, tingkat keakuratan, kestabilan atau konsistensi dalam mengungkapkan gejala tertentu. Untuk menguji reliabilitas maka digunakan rumus *Alpha* sebagai berikut:

$$r_{ii} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan :

r_{ii} = Reliabilitas Instrumen

k = Banyaknya butir pertanyaan

σ_b^2 = Jumlah varians butir

σ_t^2 = Varians total

Suharsimi Arikunto (2009) mengemukakan bahwa untuk memperoleh jumlah varians butir, harus dicari terlebih dahulu varians setiap butir yaitu sebagai berikut:

$$\sigma_b^2 = \frac{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N}}{N}$$

Keterangan:

X^2 = Jumlah kuadrat varians tiap butir

N = Jumlah responden

Selanjutnya Suharsimi Arikunto (2009) menyatakan bahwa untuk mencari varians total adalah sebagai berikut:

$$\sigma_t^2 = \frac{JK - \frac{JK^2}{N}}{N}$$

Keterangan :

JK = Jumlah kuadrat skor total

N = Jumlah responden

Suatu variabel dikatakan reliabel apabila memiliki nilai koefisien *Cronbach's Alpha* > nilai r_{tabel} . Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.7
Reliabilitas Data

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kinerja Manajerial	0,867	Reliabel
Partisipasi Anggaran	0,831	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,944	Reliabel

Berdasarkan tabel di atas diketahui variabel kinerja manajerial, partisipasi anggaran dan komitmen organisasi dengan nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,361 sehingga dapat dinyatakan reliabel.

G. Teknik Analisa Data

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari statistik deskriptif, uji asumsi klasik, uji hipotesis dan koefisien determinasi yang diuraikan sebagai berikut:

1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif ini bertujuan untuk menganalisis konsistensi dan akurasi sampel data penelitian. Kualitas data yang dihasilkan dari instrumen penelitian dievaluasi dengan uji validitas dan reliabilitas (Ghozali, 2011). Perumusan

masalah deskriptif dengan tujuan untuk menjelaskan distribusi data dari variabel yang diteliti dan sekaligus mengetahui gambaran umum mengenai kinerja manajerial, partisipasi anggaran dan komitmen organisasi.

2. Analisis Data

Pengujian hipotesis menggunakan analisis korelasi bivariat dengan *Moderated Regression Analysis* (MRA) dengan bantuan program SPSS (*Statistical Package For Social Science*) versi 17.0. *Moderated Regression Analysis* (MRA) adalah bentuk regresi yang dirancang secara hirarki untuk menentukan hubungan antara dua variabel yang dipengaruhi oleh variabel ketiga atau moderating (Nunnally dan Bernstein, 1994 dalam Supriyono, 2004).

- a. Persamaan regresi menguji H_1 adalah berikut:

$$Y = + {}_1X_1 + \dots\dots\dots (1)$$

H_1 diterima jika signifikansinya $< 0,05$

- b. Menguji H_2 dengan persamaan berikut:

$$Y = + {}_1X_1 + {}_2X_2 + {}_3 X_1.X_2 + \dots\dots\dots (2)$$

H_2 diterima jika signifikan $> 3 < 0,05$ (Kanie dan Beron, 1986)

Keterangan :

Y = Kinerja Manajerial

= Konstanta Regresi

X_1 = Partisipasi Penyusunan Anggaran

X_2 = Komitmen Organisasi

$X_1 X_2$ = Interaksi Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi

${}_1$ = Koefisien Partisipasi Anggaran

2 = Koefisien Komitmen Organisasi

3 = Koefisien Interaksi Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi

Sebelum dilakukan uji analisis terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik dilakukan dengan tujuan untuk memberikan kepastian bahwa persamaan regresi yang didapatkan memiliki ketepatan dalam estimasi, tidak bias dan konsisten. Untuk melakukan uji asumsi klasik atas data primer ini, maka peneliti melakukan uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas yang diuraikan sebagai berikut:

a) Uji Normalitas Data

Ghozali (2011) mengemukakan bahwa uji normalitas dilakukan dengan tujuan apakah dalam model regresi variabel dependen (terikat) dan variabel independen (bebas) mempunyai kontribusi atau tidak, yaitu dengan melihat *Normal Probability Plot*. Model regresi yang baik adalah data distribusi normal atau mendekati normal. Untuk mendeteksi normalitas dapat dilakukan dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal grafik. Rumus yang digunakan adalah rumus Kolmogorov Smirnov :

$$KS = \frac{X_i - \bar{X}}{SD}$$

Keterangan :

X_i = Angka pada data

Z = Transformasi dari angka ke notasi pada distribusi normal

F_T = Probabilitas kumulatif normal; kumulatif proporsi luasan kurva normal berdasarkan notasi Z_i dihitung dari luasan kurva mulai dari ujung kiri kurva sampai dengan titik Z .

F_S = Probabilitas kumulatif empiris ($1/\text{data ke } n$).

b) Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah suatu model regresi terdapat korelasi antar variabel bebas (independen). Pengujian multikolinieritas dilihat dari besaran VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *Tolerance*. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai $VIF = 1/Tolerance$. Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai $Tolerance < 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF > 10$ (Ghozali, 2011). Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut : $VIF = 1/1-R^2$

c) Uji Heteroskedasistas

Uji heteroskedasitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu-satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedasitas dan jika berbeda disebut heteroskedasitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedasitas atau jika tidak terjadi heteroskedasitas (Ghozali, 2011). Pada saat mendeteksi ada tidaknya heteroskedasitas dapat ditentukan dengan melihat grafik Plot (*scatterplot*) antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residual (SRESID). Jika grafik plot menunjukkan suatu pola titik yang bergelombang atau melebar kemudian menyempit, maka dapat disimpulkan bahwa telah terjadi heteroskedasitas. Namun jika tidak ada pola yang jelas, serat titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedasitas. Selain itu untuk mendukung hasil grafik plot yang ada, maka dilakukan uji Glejser. Uji ini

dilakukan dengan meregres nilai absolut residual terhadap variabel bebas (Ghozali, 2011). Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut: $|U_t| = a + b x_t + V_i$

Keterangan :

U_t = Variabel residual

V_i = Variabel kesalahan

3. Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis di dalam penelitian terdiri dari uji t dan uji F yang diuraikan sebagai berikut:

a) Uji t

Sunyoto (2013) mengemukakan bahwa pengujian parsial dilakukan untuk menentukan signifikan atau tidak signifikan masing-masing nilai koefisien (β_1 dan β_2) secara sendiri-sendiri terhadap variabel terikat (Y). Sementara itu Koncoro (2007) menyatakan bahwa uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat. Pada *output* hasil regresi sudah tercantum secara otomatis nilai t_{hitung} . Kita hanya memerlukan nilai t_{tabel} sesuai dengan derajat bebas dan taraf nyatanya. Suatu variabel akan berpengaruh nyata apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{r_{xy} \sqrt{(n-2)}}{\sqrt{(1-r_{xy}^2)}}$$

Keterangan : t = Nilai t_{hitung}

n = jumlah responden

r = koefisien korelasi hasil r_{hitung}

b) Uji F

Sunyoto (2013) menjelaskan bahwa pengujian ini melibatkan kedua variabel bebas terhadap variabel terikat dalam menganalisis ada tidaknya pengaruh yang signifikan secara simultan atau bersama-sama. Pengujian secara simultan menggunakan distribusi F yaitu membandingkan antara F_{hitung} (F_{rasio}) dengan F_{tabel} . Koncoro (2007) menyatakan bahwa uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat.

Pada dasarnya nilai F diturunkan dari tabel ANOVA (*analysis of variance*). Hasil *output* akan diketahui nilai F_{hitung} . Untuk memutuskan apakah akan menerima atau menolak H_0 , kita harus membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} . Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima. Ketika H_0 ditolak secara otomatis H_1 diterima. Kesimpulan diterimanya H_1 adalah nilai koefisien regresi tidak sama dengan nol, dengan demikian variabel bebas dapat menerangkan variabel terikat, atau dengan kata lain variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh nyata terhadap variabel terikatnya (Suharyadi dan Purwanto, 2013).

$$F_{hitung} = \frac{R^2/k}{(1 - R^2)/(n - k - 1)}$$

Keterangan :

R = koefisien korelasi ganda

k = jumlah variabel Independen

n = jumlah sampel

4. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan sebuah model menerangkan variasi variabel dependen, yang digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel X terhadap Y. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel – variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel – variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2011).

Adapun rumus untuk menghitungnya adalah: $KD = r^2 \times 100\%$

Keterangan

KD = Koefisien determinasi

r = Koefisien korelasi (Sugiyono, 2012)

BAB IV
HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Responden

Statistik deskriptif yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Hasil statistik deskriptif diuraikan sebagai berikut:

a. Umur

Deskriptif umur di peroleh dari kuesioner yang di sebarakan kepada responden dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.1
Distribusi Frekuensi Umur Responden

Umur	F	%
30-35	6	16,7
36-40	17	47,2
> 40	13	36,1
Total	36	100 %

Dari Tabel 4.1 diperoleh responden dengan umur 30-35 sebanyak 6 orang (16,7%), umur 36-40 sebanyak 17 orang (47,2%) dan umur > 40 sebanyak 13 orang (36,1%)

b. Jenis Kelamin

Deskriptif jenis kelamin diperoleh dari kuesioner yang disebarakan kepada responden dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.2

Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	F	%
Laki – Laki	36	100
Perempuan	0	0
Total	36	100

Dari Tabel 4.2 diperoleh responden dengan jenis kelamin laki – laki sebanyak 36 orang (100%) dan jenis kelamin perempuan sebanyak 0 (0%).

c. Pendidikan

Deskriptif pendidikan diperoleh dari kuesioner yang disebarakan kepada responden dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.3

Distribusi Frekuensi Pendidikan Responden

Pendidikan	F	%
SMA	3	8,3
D3	8	22,2
S1	25	69,5
Total	36	100

Dari tabel 4.3 diperoleh responden dengan pendidikan SMA sebanyak 3 orang (8,3%) , D3 sebanyak 8 orang (22,2%) , dan S1 sebanyak 25 (69,5%).

1. Partisipasi Anggaran

Hasil distribusi frekuensi jawaban dari variabel partisipasi anggaran ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 4.1
Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Partisipasi Anggaran

No	Pertanyaan	SS		S		N		TS		STS		Jlh	%
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
A. Keterlibatan melalui terciptanya nilai dan komitmen													
1	Saya turut serta dalam penyusunan anggaran sesuai dengan tanggung jawab saya	2	5.6	5	13.9	17	47.2	12	33.3	0	0	36	100
2	Saya berpartisipasi aktif dan memberikan usulan dalam penyusunan anggaran	2	5.6	5	13.9	18	50.0	9	25.0	2	5.6	36	100
3	Saya memiliki kontribusi yang penting dalam penyusunan anggaran	2	5.6	8	22.2	12	33.3	11	30.6	3	8.3	36	100
B. Adanya forum untuk menampung partisipasi													
4	Saya mempertanyakan usulan yang tidak wajar	4	11.1	4	11.1	11	30.6	15	41.7	2	5.6	36	100
No	Pertanyaan	SS		S		N		TS		STS		Jlh	%
		F	%	F	%	F	%	f	%	f	%		
5	Manajer memutuskan diterima atau tidaknya suatu usulan dalam proses penyusunan anggaran	1	2.8	10	27.8	9	25.0	14	38.9	2	5.6	36	100
6	Saya akan	2	5.6	4	11.1	12	33.3	14	38.9	4	11.1	36	100

	bertanya apabila terdapat hal-hal yang janggal dalam penyusunan anggaran												
C. Akses bagi individu untuk menyampaikan pendapat dalam proses pengambilan keputusan													
7	Manajer menyeleksi program-program yang diusulkan dalam proses penyusunan anggaran	2	5.6	8	22.2	14	38.9	8	22.2	4	11.1	36	100
8	Atasan memfokuskan anggaran pada program prioritas terlebih dahulu	3	8.3	6	16.7	13	36.1	7	19.4	7	19.4	36	100
Total		27	9,4	59	20,5	115	39,9	99	34,4	33	11,5		

Dari jawaban-jawab responden yang telah diperoleh berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Pada item pertanyaan nomor 1, 2 dan 3 yang berkaitan dengan indikator tentang “Keterlibatan melalui terciptanya nilai dan komitmen” diketahui bahwa banyak responden lebih mengarah ke netral dan tidak setuju, oleh sebab itu dapat dilihat bahwa keterlibatan dlm nilai dan komitmen belum sesuai.
- 2) Pada item pertanyaan nomor 4, 5 dan 6 yang berkaitan dengan indikator tentang “Adanya forum untuk menampung partisipasi” dapat dilihat bahwa belum tercapainya forum yang diinginkan dalam menampung partisipasi yang ada.
- 3) Pada item pertanyaan nomor 7 dan 8 yang berkaitan dengan indikator tentang “Akses bagi individu untuk menyampaikan pendapat dalam proses

pengambilan keputusan” diketahui bahwa penyampaian pendapat dalam proses pengambilan keputusan belum sesuai.

Dari keseluruhan jawaban responden pada kuesioner partisipasi anggaran dapat diketahui total untuk jawaban sangat setuju = 27 (9,37%), setuju = 59 (20,48%), netral = 115 (39,93%), tidak setuju = 99 (34,37%) dan sangat tidak setuju = 33 (11,45%).

2. Komitmen Organisasi

Hasil distribusi frekuensi jawaban dari variabel komitmen organisasi ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 4.2
Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Komitmen Organisasi

No	Pertanyaan	SS		S		N		TS		STS				
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%			
A. Komitmen afektif														
1	Saya akan merasa sangat berbahagia menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini	0	0	5	13.9	15	41.7	16	44.4	0	0			
2	Saya merasa masalah yang terjadi di perusahaan menjadi permasalahan saya juga	0	0	6	16.7	14	38.9	14	38.9	2	5.6			
3	Saya merasa menjadi bagian keluarga pada perusahaan ini	1	2.8	2	5.6	19	52.8	10	27.8	4	11.1			

No	Pertanyaan	SS		S		N		TS		STS	
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%
D. Komitmen kontinuans											
4	Saya sulit meninggalkan perusahaan ini karena takut tidak mendapatkan kesempatan kerja ditempat lain	0	0	4	11.1	11	30.6	18	50.0	3	8.3
5	Akan terlalu merugikan bagi saya untuk meninggalkan perusahaan ini	0	0	5	13.9	14	38.9	15	41.7	2	5.6
6	Sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang bagus seperti pekerjaan saya sekarang	0	0	4	11.1	12	33.3	17	47.2	3	8.3
E. Komitmen normative											
7	Saya merasa perusahaan ini telah banyak berjasa bagi hidup saya	0	0	5	13.9	11	30.6	15	41.7	5	13.9
8	Saya merasa belum memberikan banyak kontribusi bagi perusahaan ini	1	2.8	2	5.6	16	44.4	11	30.6	6	16.7
9	Perusahaan ini layak mendapatkan kesetiaan dari saya	0	0	6	16.7	12	33.3	18	50.0	0	0
10	Saya merasa perusahaan ini telah memberikan kontribusi bagi karyawan	1	2.8	9	25.0	15	41.7	10	27.8	1	2.8
	Total	3	0,8	45	12,5	139	38,6	144	40	26	7,2

Dari jawaban-jawab responden yang telah diperoleh berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Pada item pertanyaan nomor 1, 2 dan 3 yang berkaitan dengan indikator tentang “Komitmen Afektif” dapat dilihat belum tercapainya komitmen afektif yang sesuai dengan yang diharapkan.
- 2) Pada item pertanyaan nomor 4, 5 dan 6 yang berkaitan dengan indikator tentang “Komitmen kontinuans” terlihat belum terwujudnya dengan baik komitmen kontinuans,
- 3) Pada item pertanyaan nomor 7, 8, 9, dan 10 yang berkaitan dengan indikator tentang “Komitmen normative” terlihat bahwa responden menyatakan bahwa komitmen normative di perusahaan belum sesuai yang diharapkan.

Dari seluruh jawaban responden pada kuesioner partisipasi anggaran dapat diketahui total untuk jawaban sangat setuju = 3 (0,83%), setuju = 45 (12,5%), netral = 139 (38,6), tidak setuju = 144 (40%) dan sangat tidak setuju = 26 (7,22%).

3. Kinerja Manajerial

Hasil distribusi frekuensi jawaban dari variabel kinerja manajerial ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 4.3
Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Kinerja Manajerial

No	Pertanyaan	SS		S		N		TS		STS		Jlh	%
		f	%	f	%	F	%	f	%	f	%		
A. Perencanaan													
1.	Proses perencanaan kegiatan dilakukan dengan hati-hati dan teliti	3	8.3	7	19.4	10	27.8	9	25.0	7	19.4	36	100
2.	Setiap program yang direalisasikan merupakan program yang sudah terencana dengan baik	2	5.6	8	22.2	11	30.6	12	33.3	3	8.3	36	100
B. Investigasi													
3.	Mengumpulkan informasi dalam proses penyusunan anggaran sudah disiapkan	2	5.6	9	25.0	18	50.0	7	19.4	0	0		
C. Koordinasi													
4.	Terdapat kerjasama yang baik antar seluruh bagian dalam mencapai tujuan	0	0	11	30.6	10	27.8	14	38.9	1	2.8		
D. Evaluasi													
5.	Terdapat evaluasi keseluruhan secara berkala	3	8.3	9	25.0	12	33.3	11	30.6	1	2.8	36	100
6.	Atasan mengadakan evaluasi bersama mengenai program yang sudah dijalankan dan yang sedang berjalan	1	2.8	11	30.6	12	33.3	7	19.4	5	13.9	36	100
E. Supervisi													

7.	Terdapat komunikasi yang baik dalam melaksanakan program bersama	6	16.7	7	19.4	8	22.2	11	30.6	4	11.1	36	100
F. Staffing													
8.	Setiap karyawan yang memberikan ide pengembangan perusahaan dipromosikan kepada atasan	2	5.6	11	30.6	10	27.8	13	36.1	0	0	36	100
G. Negosiasi													
9.	Pimpinan memberikan kepercayaan dalam melakukan tawar menawar barang yang akan dibeli	3	8.3	9	25.0	9	25.0	15	41.7	0	0	36	100
Total		23	7,1	83	25,6	101	31,2	100	30,9	22	6,8		

Dari jawaban-jawab responden yang telah diperoleh berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Pada item pertanyaan nomor 1 dan 2 yang berkaitan dengan indikator tentang “Perencanaan” dapat dilihat bahwa perencanaan belum dilakukan dengan baik.
- 2) Pada item pertanyaan nomor 3 yang berkaitan dengan indikator tentang “Investigasi” diketahui sebanyak 50% responden menyatakan bahwa investigasi belum dilakukan dengan baik.
- 3) Pada item pertanyaan nomor 4 yang berkaitan dengan indikator tentang “Koordinasi” hamper separuh responden menyatakan bahwa kerjasama antar bidang belum dilakukan dengan baik.

- 4) Pada item pertanyaan nomor 5 dan 6 yang berkaitan dengan indikator tentang “Evaluasi” dapat dilihat bahwa evaluasi didalam perusahaan sudah lakukan dengan baik.
- 5) Pada item pertanyaan nomor 7 yang berkaitan dengan indikator tentang “Supervisi” hampir lebih dari separuh responden menyatakan belum terdapatnya komunikasi yang baik dalam melaksanakan program bersama.
- 6) Pada item pertanyaan nomor 8 yang berkaitan dengan indikator tentang “Staffing” dilihat bahwa karyawan sudah cukup memberikan ide pengembangan bagi perusahaan dalam melakukan promosi.
- 7) Pada item pertanyaan nomor 9 yang berkaitan dengan indikator tentang “Negosiasi” diketahui sebanyak 41,7% responden menyatakan bahwa pimpinan belum memberikan kepercayaan dalam melakukan tawar menawar barang yang akan dibeli.

Dari keseluruhan jawaban responden pada kuesioner kinerja manajerial dapat diketahui total untuk jawaban sangat setuju = 23 (7,09%), setuju = 83 (25,61%), netral = 101 (31,17%), tidak setuju = 100 (30,86%) dan sangat tidak setuju = 22 (6,79%) dari tiap-tiap pertanyaan yang diajukan kepada responden.

Berdasarkan jawaban-jawaban responden dari masing-masing variabel di atas, dapat diperoleh statistik deskriptif yang ditampilkan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.4
Hasil Uji Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja Manajerial	36	16	42	26.56	7.879
Partisipasi Anggaran.	36	14	39	22.83	6.536
Komitmen Organisasi	36	18	43	26.06	6.229
Valid N (listwise)	36				

Tabel 4.4 di atas menunjukkan variabel kinerja manajerial, partisipasi anggaran dan komitmen organisasi dengan kisaran rata-rata (*mean*) jawaban responden berada pada nilai atau angka 22,83 sampai 26,06. Untuk variabel kinerja manajerial menunjukkan angka rata-rata sebesar 26,56 dengan nilai minimum 16 dan nilai maksimum 42. Sedangkan variabel partisipasi anggaran menunjukkan angka rata-rata sebesar 22,83 dengan nilai minimum 14 dan nilai maksimum 39 dan untuk variabel komitmen organisasi menunjukkan angka rata-rata sebesar 26,06 dengan nilai minimum 18 dan nilai maksimum 43.

B. Hasil Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan uji analisis terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik dilakukan dengan tujuan untuk memberikan kepastian bahwa persamaan regresi yang didapatkan memiliki ketepatan dalam estimasi, tidak bias dan konsisten. Hasil uji asumsi klasik terdiri dari uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heterokedastisitas yang diuraikan sebagai berikut:

1. Hasil Uji Normalitas

Dalam penelitian ini, uji normalitas data dilakukan dengan menggunakan analisa statistik uji Kolmogorov-Smirnov. Residual berdistribusi normal bila

tingkat signifikansinya lebih besar dari 0,05. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.5
Hasil Uji Normalitas

Variabel	Nilai <i>Asymp. Sig.</i>	Keterangan
Kinerja Manajerial	0,313	Normal
Partisipasi Anggaran	0,443	Normal
Komitmen Organisasi	0,574	Normal

Berdasarkan tabel 4.4 di atas diketahui variabel kinerja manajerial dengan nilai *Asymp. Sig*= 0,313, partisipasi anggaran dengan nilai *Asymp. Sig*= 0,443 dan komitmen organisasi dengan nilai *Asymp. Sig*= 0,574 lebih besar dari $\alpha = 0,05$ sehingga dapat dinyatakan data berdistribusi normal.

2. Hasil Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah suatu model regresi terdapat korelasi antar variabel bebas. Pengujian multikolinieritas dilihat dari besaran VIF dan *Tolerance* dengan model regresi yang baik tidak terjadi multikolinieritas. Hasil ujimultikolinieritas tampak pada tabel berikut:

Tabel 4.6
Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Partisipasi Anggaran	.756	1.323
	Komitmen Organisasi	.756	1.323

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

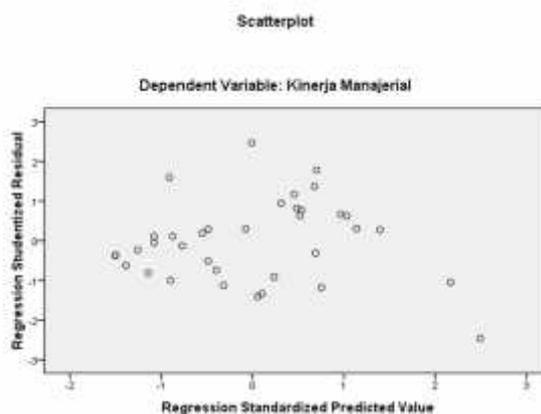
Dari hasil pengujian tersebut mengindikasikan bahwa tidak terjadi problem multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi.

3. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu-satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau jika tidak terjadi heteroskedastisitas.

Untuk menguji ada tidaknya heteroskedastisitas di dalam data penelitian ini digunakan uji-Glejser yaitu dengan meregresikan masing-masing variabel bebas terhadap nilai absolut dari residual. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas diuraikan sebagai berikut:

Gambar 4.1



Berdasarkan gambar 4.1 di atas dapat dilihat bahwa titik-titik menyebarkan secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu, serta tersebar dengan baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi,

sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi kinerja manajerial berdasarkan masukan variabel partisipasi anggaran dan komitmen organisasi.

C. Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis di dalam penelitian ini terdiri dari dua kali pengujian sesuai dengan tujuan penelitian yaitu untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial menggunakan uji regresi sederhana serta menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating menggunakan uji MRA yang diuraikan sebagai berikut:

1. Hasil Uji Hipotesis 1

Hipotesis pertama menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan regresi linier sederhana. Hasil pengujian hipotesis pertama tampak pada tabel berikut:

Tabel 4.7
Hasil Uji Hipotesis 1

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.256	4.637		2.428	.021
	Partisipasi Anggaran.	.668	.211	.477	3.162	.003

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Dari tabel di atas dapat diketahui nilai konstanta (a) = 11,256 dan koefisien regresi partisipasi anggaran (β_1) = 0,668 sehingga diperoleh

persamaan regresi adalah $Y = 11,256 + 0,668X_1$. Interpretasi dari persamaan regresi yang diperoleh tersebut adalah :

- a) Nilai konstanta (a) = 11,256 yang menunjukkan bila partisipasi anggaran adalah konstan, maka kinerja manajerial sebesar 11,256.
- b) Nilai koefisien regresi partisipasi anggaran (β_1) = 0,668 menunjukkan bila partisipasi anggaran meningkat setiap satu satuan, maka akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar 0,668.

Selanjutnya berdasarkan tabel di atas diketahui nilai $t_{hitung} = 3,162$ lebih besar dari $t_{tabel} = 2,030$ sehingga dapat dinyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan sebuah model menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Hasil pengolahan data diperoleh sebagai berikut:

Tabel 4.8
Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.477 ^a	.227	.205	6.584

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran.

Dari tabel 4.7 di atas dapat diketahui bahwa nilai $R = 0,227$ sehingga koefisien determinasi = $r^2 \times 100\% = (0,227)^2 \times 100\% = 22,7\%$ yang menunjukkan kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh partisipasi anggaran

sebesar 22,7% dan sisanya sebesar 77,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

2. Hasil Uji Hipotesis 2

Untuk menjawab tujuan penelitian yang kedua dengan melihat hipotesis yang diajukan pada bab II dimana hipotesis kedua menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan *Moderated Regression Analysis* (MRA). Hasil pengujian hipotesis kedua tampak pada tabel berikut:

Tabel 4.9
Hasil Uji Hipotesis 2

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-33.056	16.051		-2.060	.048
	Partisipasi Anggaran.	1.900	.670	1.576	2.836	.008
	Komitmen Organisasi	2.099	.651	1.659	3.223	.003
	Moderating	-.063	.025	-2.210	-2.457	.020

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Nilai t hitung Variabel partisipasi anggaran sebesar 2,836 dan $p = 0,08$ sedangkan t tabel sebesar 2,030. Oleh karena itu, koefisien regresi tersebut signifikan karena $p = 0,008 < 0,05$. Variabel komitmen organisasi menghasilkan t hitung sebesar 3,223 dan $p = 0,003$. Oleh karena itu, koefisien regresi tersebut signifikan karena $p = 0,003 < 0,05$. Variabel

moderasi yang merupakan interaksi antara variabel partisipasi anggaran dan komitmen organisasi tidak signifikan. Variabel moderasi menghasilkan t hitung -2,457 dan $p = 0,020$. Pada tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$, maka koefisien regresi tersebut tidak signifikan karena $p = 0,020 > 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial negatif dan tidak signifikan. Komitmen organisasi dalam penelitian ini bukanlah sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil perhitungan selanjutnya menunjukkan koefisien determinasi disesuaikan ($\text{adj } R^2$) yaitu sebesar 0,479. Hal ini berarti bahwa kemampuan variabel partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan interaksi keduanya mampu menjelaskan 47,9% variasi perubahan variabel kinerja manajerial, sedangkan sisanya 52,1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diamati.

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel X terhadap Y dan berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.10
Hasil Uji Koefisien Determinasi 2

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.692 ^a	.479	.430	5.948

a. Predictors: (Constant), Moderating, Komitmen Organisasi, Partisipasi Anggaran.

Dari tabel di atas diperoleh hasil nilai $R Square = 0,479$ yang menunjukkan bahwa partisipasi anggaran yang dimoderisasi komitmen organisasi dapat menjelaskan kinerja manajerial sebesar 47,9% dan sisanya 52,1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

D. Pembahasan

1. Pengaruh Partisipasi Anggaran Berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial

Dari hasil uji statistik diperoleh nilai $t_{hitung} = 3,162$ lebih besar dari $t_{tabel} = 2,030$ dengan signifikan = 0,003 yang menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Anwar Prabu Mangkunegara (2014) menjelaskan kinerja sebagai hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya atau pendapat lain yang menyatakan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pada pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, melakukan misi guna mencapai visi organisasi (Mulyadi, 2006). Bila dikaitkan dengan manajerial maka Kornelius Harefa (2008) mengartikan kinerja manajerial merupakan kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan, sementara pendapat berbeda seperti yang dikemukakan Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd Basri (2005) menyatakan bahwa kinerja manajerial merupakan ukuran seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan

organisasi. Setiap organisasi diselenggarakan oleh manusia sehingga penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.

Dari beberapa pendapat di atas menggambarkan bahwa setiap pekerja di perusahaan dituntut untuk mencapai hasil kerjanya, baik secara kualitas atau secara kuantitas dimana setiap hasil kerja yang dicapai bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan. Seperti diketahui bahwa setiap perusahaan didirikan atau dibentuk untuk mencapai keuntungan yang sebesar-besarnya dan untuk mencapai keuntungan tersebut, maka pihak manajemen perusahaan dari tingkat manajemen bawah sampai manajemen atas akan melakukan berbagai upaya agar tujuan perusahaan tercapai. Hal ini menggambarkan bahwa setiap pekerja tanpa terkecuali ikut serta bertanggung jawab dalam mencapai tujuan perusahaan tersebut. Salahsatu cara untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut adalah dengan menyusun anggaran perusahaan. Agar perusahaan dapat membuat anggaran dengan baik, maka pihak manajemen perusahaan dapat melibatkan atau berpartisipasi dari semua unsur perusahaan yang disebut sebagai partisipasi anggaran. Dengan mengacu pendapat Kornelius Harefa atau pendapat Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd Basri maka dapat diketahui bahwa partisipasi anggaran dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Bila semua unsur perusahaan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran perusahaan maka kinerja manajerial akan meningkat dan sebaliknya bila tidak semua unsur perusahaan tidak dilibatkan di dalam penyusunan anggaran maka kinerja manajerial tersebut rendah.

Namun demikian dari hasil temuan diketahui bahwa manajemen perusahaan tidak melibatkan semua unsur perusahaan dalam menyusun anggaran dimana hanya orang-orang tertentu saja yang dilibatkan. Hal ini di dapat dari beberapa pendapat responden yang menyatakan tidak setuju atau sangat tidak setuju terhadap keikutsertaan dalam penyusunan anggaran sesuai dengan tanggung jawab serta responden menyatakan tidak setuju atau berpartisipasi aktif dan memberikan usulan dalam penyusunan anggaran. Bila para manajer ataupun para karyawan yang bekerja di suatu perusahaan tidak dilibatkan dalam penyusunan anggaran maka hal tersebut menunjukkan rendahnya kinerja individu dari setiap pekerja di suatu perusahaan. Setiap individu dari suatu perusahaan tentu memiliki kelebihannya masing-masing sehingga dari pemikiran-pemikiran individu dari perusahaan diharapkan dapat berkontribusi terhadap kemajuan perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari pendapat Mulyadi (2006) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pada pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, melakukan misi, guna mencapai visi organisasi.

Dari hasil penelitian juga ditemukan bahwa tidak semua para manajer, asisten kepala, asisten berperan sepenuhnya dalam menyusun anggaran. Hal ini terlihat dari beberapa pernyataan responden yang diantaranya menyatakan tidak setuju bahwa manajer memutuskan diterima atau tidaknya suatu usulan dalam proses penyusunan anggaran. Berdasarkan hal tersebut diketahui bahwa masih adanya intervensi dari pihak manajemen top dalam menyusun anggaran dan hal ini yang memungkinkan kinerja perusahaan yang ditunjukkan melalui manajer

tersebut menghasilkan kinerja yang belum begitu tinggi sehingga tujuan perusahaan tidak tercapai dimana anggaran yang disusun tidak sesuai dengan realisasinya.

Untuk mewujudkan atau menghasilkan kinerja yang tinggi pada suatu perusahaan maka Wibowo (2011) menyebutkan bahwa kinerja bekerja atas prinsip dasar yang dapat dijadikan acuan bersama agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Prinsip dasar kinerja menjadi pondasi bagi kinerja organisasi untuk mencapai tujuan. Sebagai prinsip dasar kinerja adalah bersifat strategis, merumuskan tujuan, menyusun perencanaan, mendapatkan umpan balik, melakukan pengukuran, melakukan perbaikan kinerja, sifatnya berkelanjutan, menciptakan budaya, melakukan pengembangan, berdasarkan pada kejujuran memberikan pelayanan, menjalankan tanggungjawab, dirasakan seperti bermain, adanya rasa kasihan, terdapat konsensus dan kerjasama serta terjadi komunikasi dua arah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Yoyon Moheri dan Dista Amalia Arifah (2015) yang dilakukan pada perusahaan manufaktur di Semarang dimana hasil menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

2. Pengaruh Partisipasi Anggaran Yang Dimoderisasi Komitmen Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial

Dari hasil uji statistik diperoleh nilai R Square sebesar 0,479 dan nilai signifikan = 0,020 yang menunjukkan partisipasi anggaran yang dimoderisasi komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Makmuri Muchlas

(2008) menyatakan komitmen organisasi merupakan suatu sikap keterlibatan dan bentuk kesetiaan seseorang dalam suatu organisasi. Dari pendapat Muchlas di atas tergambar bahwa seorang karyawan yang memiliki sikap yang ikut mengembangkan perusahaan dengan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan perusahaan. Dan menurut Nichkah Hidayah dan Fitri Ella dapat disimpulkan bahwa pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial negatif (-) dan tidak signifikan. Komitmen organisasi dalam penelitian ini bukanlah sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Tentu sikap tersebut harus didukung oleh peran dari pihak manajemen perusahaan kepada para karyawannya. Pihak manajemen perusahaan harus menanamkan juga kepada karyawannya untuk bekerja dengan sebaik-baiknya dan hal ini juga menggambarkan adanya tuntutan untuk saling kerjasama antar sesama karyawan yang didalamnya juga pihak manajemen atas. Dengan diterapkannya hal tersebut, maka semakin meningkat komitmen di dalam diri pekerja tersebut. Pandangan tersebut dapat dilihat dari pendapat Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2009) yang menyatakan komitmen organisasi merupakan keterlibatan yang tinggi individu dalam suatu organisasi. Individu yang memiliki komitmen organisasi tinggi berarti selalu memihak organisasinya. Demikian pula diperkuat dari pendapat Mulyadi (2006) yang menyatakan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pada pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, melakukan misi, guna mencapai visi organisasi.

Namun demikian berdasarkan data yang diperoleh pada kinerja manajerial diketahui ternyata sebagian besar responden menyatakan kurangnya kerjasama yang baik antar seluruh bagian dalam mencapai tujuan serta kurangnya program yang direalisasikan merupakan program yang sudah terencana dengan baik. Rendahnya komitmen organisasi pada diri karyawan tersebut disebabkan adanya faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Menurut David (1997) dan Stum dalam Sopiah (2008) bahwa faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, diantaranya yaitu faktor personal, karakteristik pekerjaan, karakteristik struktur dan pengalaman kerja ataupun kepuasan terhadap kepemimpinan. Dari pendapat David tersebut ternyata yang menyebabkan komitmen organisasi kurang berjalan dengan baik adalah karakteristik struktur yaitu desentralisasi serta kepuasan para karyawan terhadap kepemimpinan dari pihak manajemen perusahaan. Para pekerja menganggap bahwa para pimpinan perusahaan kurang memperhatikan para karyawan yang diantaranya tidak melibatkan para karyawan dalam menyusun anggaran sehingga mempengaruhi aspek emosional karyawan tersebut dan selain itu diketahui perusahaan tidak memberikan kontribusi bagi karyawan. Hal ini juga menunjukkan kurangnya kepercayaan pihak manajemen perusahaan kepada karyawan di dalam memajukan perusahaan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi dengan mengerahkan segala upaya terhadap suatu keyakinan penerimaan nilai dan tujuan dari organisasi. Melalui komitmen yang tinggi dari para manajer dan para bawahannya, manajer dan karyawan perusahaan memiliki motivasi kuat untuk

memajukan perusahaan tempat dimana mereka bekerja. Cara untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaannya adalah dengan menyusun anggaran perusahaan seefektif mungkin dengan melibatkan semua unsur perusahaan. Partisipasi anggaran yang didukung oleh suatu komitmen organisasi dapat meningkatkan kinerja perusahaan khususnya kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Aditiya Christianto Gunawan dan Linda Santioso (2015) yang menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, dan interaksi antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi juga memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial, sedangkan motivasi tidak berhasil memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Partisipasi merupakan alat untuk mencapai tujuan, partisipasi juga sebagai alat untuk mengintegrasikan kebutuhan individu dan organisasi, sehingga partisipasi dapat diartikan sebagai berbagi pengaruh, pendelegasian prosedur, keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan suatu pemberdayaan. Untuk mendukung pengaruh antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial, diperlukan pendekatan kontijensi dengan mengevaluasi faktor-faktor yang menyebabkan partisipasi penganggaran menjadi lebih efektif.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa PT. Pinang Witmas Sejati Palembang memiliki tingkat hubungan yang rendah mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran merupakan suatu proses yang melibatkan karyawan secara langsung didalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran perusahaan tersebut yang prestasinya dinilai dan kemungkinan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran perusahaan.
2. Partisipasi anggaran yang dimoderisasi komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Tetapi tidak dengan signifikan. Sehingga diperkuat oleh partisipasi anggaran yang cenderung lebih mendominasi pengaruh terhadap kinerja manajerial. Partisipasi diperlukan dalam evaluasi dan pengawasan kinerja perusahaan sehingga menumbuhkan rasa kepemilikan, kebersamaan dan tanggungjawab sesuai dengan kemampuan karyawan.

B. Saran

Dari hasil penelitian yang telah diperoleh, peneliti memberikan beberapa saran, yaitu:

1. Pihak Perusahaan

Pihak perusahaan dan melibatkan semua unsur perusahaan dalam menyusun anggaran sehingga setiap karyawan memiliki komitmen yang tinggi untuk memajukan perusahaan. Selain itu agar pihak perusahaan lebih dalam melibatkan dan memberikan kepercayaan kepada para manajer dengan melibatkan para bawahannya dalam penyusunan anggaran karena selain para manajer tersebut memiliki pengalaman dan pengetahuan mengenai seluk beluk pekerjaan mereka, juga dengan semakin tingginya keterlibatan para manajer dalam penyusunan anggaran akan semakin mendorong mereka untuk meningkatkan kinerja para manajer.

2. Peneliti Selanjutnya

Diharapkan kepada peneliti selanjutnya agar dapat menambahkan indikator mana yang lebih mempengaruhi kinerja manajerial dari variabel moderating yang ada. Serta dapat menambahkan beberapa variabel lain untuk moderating sebagai pembeda dari penelitian sebelumnya. Penelitian ini masih terdapat keterbatasan, Diantaranya: a) Hanya menggunakan satu variabel independen yaitu partisipasi anggaran dan satu variabel moderating yaitu komitmen organisasi b) Jumlah sampel hanya 36 responden. Maka dapat dilakukan penelitian lebih lanjut tentang faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sebaiknya peneliti berikutnya melakukan penelitian dengan jumlah sampel yang lebih

banyak atau lebih besar, untuk dapat memberikan hasil yang lebih maksimal. Diharapkan juga penelitian ini mampu menjadi salah satu referensi lebih lanjut, terutama bagi peneliti yang melakukan penelitian yang berkaitan dengan komitmen organisasi, partisipasi anggaran, dan kinerja manajerial yang lebih sempurna dan komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon (2009). *Strategic Management For Educational Management*. Bandung: Alfabeta.
- Anwar Prabu Mangkunegara (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Adi Wiratno, dkk (2016). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi, Motivasi Dan Struktur Desentralisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi*/Volume XX, No. 01, Januari 2016: 150-166.
- Anthony, R. N. dan Govindarajan, V. (2011). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi 12 Terjemahan. Tangerang: Karisma Publishing Group.
- Arief Wasisto, Sholihin Mahfud (2004). Peran Partisipasi Penganggaran dalam Hubungan Antara Keadilan Prosedural Dengan Kinerja Manajerial dan Kepuasan Kerja. *SNA VII 2004*. Denpasar.
- Arsono Laksmana (2002). Pengaruh Saling Ketergantungan, Kepercayaan, dan Keselarasan Tujuan Terhadap Kooperasi dan Kinerja Perusahaan Manufaktur Pada Hubungan Kontraktual Dengan Pemasoknya. *Jurnal Akuntansi & Keuangan* Vol. 4, No. 1.
- Atkinson, Anthony A, Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan, S. Mark Young (1995). *Management Accounting*. New Jerse ; Printice-Hall.
- Chia, Y.M. (1995). Decentralization, Management Accounting System Information Characteristic And Their Interaction Effects on Managerial Performance: A Singapore Study. *Journal of Management Information Systems* . Vol. 12. No. 4. Spring.
- Chenhall, Robert H, dan Deigan Morris (1986). The Impact of Structure, Environment, and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting Systems. *The Accounting Review*, No 1.
- Dwiandra (2006). Pengaruh strategi dan ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan antara informasi Broadscope dan kinerja organisasi. *Jurnal akuntansi dan bisnis*, Vol.4. No.2. Hal 1-27
- Edy Sutrisno (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Jakarta : Penerbit Kencana

- Fahrudin Pareke (2003). Hubungan Keadilan dan Kepuasan dengan Keinginan berpindah Peran Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemeditasi. *Jurnal Universitas Bengkulu*
- Ferdiani, D. dan A. Rohman (2012). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah: Komitmen Organisasi Dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening. *Diponegoro Journal Of Accounting*, 1 (1), 1-14.
- Garrison, Ray H, Norren, Brewer (2013). *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Griffin (2004). *Komitmen Organisasi*, Terjemahan, Jakarta : Erlangga.
- Jerald Greenberg & Robert Baron (2003). *Behavior in Organizations (understanding and managing the human side of work)*. Eight edition, Prentice Hall
- Hansen, Don R. dan Mowen, Marryanne M. (2004). *Management Accounting*. Edisi Ketujuh. Jakarta: Salemba Empat.
- _____ (2013). *Manajemen Biaya Akuntansi dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Husein Umar (2002). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Harefa, Kornelius (2008). *Analisis Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran. Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komunikasi Sebagai Variable. Moderating Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk Di Medan*, Medan : Tesis. Universitas Sumatera Utara.
- James A.F Stoner (2006). *Manajemen*. Terjemahan: Antarikso, dkk, Jakarta: Erlangga.
- Krina L.P.L. (2003). *Indikator dan Alat Ukur Prinsip Akuntabilitas, Transparansi dan Partisipasi*. Jakarta: Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. UNDP.
- Maria Niken Setyarini & Anastasia Susty A (2008). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Bank Perkreditan Rakyat*. Yogyakarta: Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya
- Makmuri Muchlas (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press

- Mathis & Jackson (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 4th edition. Jakarta: Salemba Empat.
- Meyer dan Allen (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18
- Mulyadi (2006). *Sistem Informasi Akuntansi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Nurchayani, K. (2010). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening*. Semarang: Skripsi Jurusan Ekonomi Akuntansi. UNDIP.
- Ritonga, Panangaran (2008). *Pengaruh Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial Pada PDAM Tirtanadi Propinsi Sumatera Utara*. Medan: Tesis Universitas Sumatera Utara.
- Ratna Wulaningrum (2011). Partisipasi Pegawai Dalam Penyusunan Anggaran Sekolah-Studi Kasus Pada SMP Negeri 10 Samarinda. *Jurnal Eksis*. Vol.7 No.2, Agustus 2011: 1816–2000.
- Sinambela, Lijan Poltak (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2008). *Organizational Behaviour*. Jakarta: Salemba Empat
- Suryosubroto (2009). *Proses Belajar Mengajar di Sekolah*. Jakarta : PT Rineka Cipta
- Sutapo dan Soni (2010). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Jurnal Dinamika Akuntansi*. Vol 2, No. 2.
- Sudarmanto (2014). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sopiah (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Teresia, N & Suyasa. 2008. Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behaviour pada karyawan Call Center di PT. X Phronesis. *Jurnal Ilmiah Psikologi Industri dan Organisasi*. Vol. 10, No. 2: 154-169

- Turnip, Ricky (2014). *Pengaruh Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial*. Bandung: Fakultas Ekonomi Widyatama.
- Tahyudin (2013). *Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi, Ketidakpastian Tugas, Desentralisasi, dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial*. Bandung : Skripsi Universitas Pasundan.
- T. Hani Handoko (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF
- Wibowo (2011). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd Basri (2005). *Performance Appraisal Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yoyon Moheri dan Dista Amalia Arifah (2015). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal EKOBIS* Vol.16, No.1, Januari 2015, Universitas Islam Sultan Agung.

Lampiran Sebelum Uji Validitas

KUESIONER

Nomor Responden : _____

Nama Responden : _____

Umur : _____

Pendidikan : _____

Petunjuk Pengisian

Isilah pertanyaan berikut dengan memberikana tanda cek list () pada kolom jawaban yang telah tersedia.

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

N = Netral

KS = Kurang Setuju

TS = Tidak Setuju

A. Kinerja Manajerial

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	KS	TS
1.	Atasan mampu mengkoordinasikan seluruh pegawai dengan baik					
2.	Terdapat kerjasama yang baik antar seluruh bagian dalam mencapai tujuan					
3.	Terdapat komunikasi yang baik dalam melaksanakan program bersama					
4.	Atasan mengadakan evaluasi bersama mengenai program yang sudah dijalankan dan yang sedang berjalan					
5.	Saya melakukan evaluasi pada kinerja saya sendiri					
6.	Terdapat evaluasi keseluruhan secara berkala					
7.	Setiap program yang direalisasikan merupakan program yang sudah terencana dengan baik					
8.	Informasi penting yang dibutuhkan dalam perencanaan program sudah tersedia dan lengkap					
9.	Proses perencanaan kegiatan dilakukan dengan hati-hati dan teliti					
10.	Seluruh informasi dalam proses penyusunan anggaran sudah disiapkan					

B. Partisipasi Anggaran

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	KS	TS
1.	Saya turut serta dalam penyusunan anggaran sesuai dengan tanggung jawab saya					
2.	Saya berpartisipasi aktif dan memberikan usulan dalam penyusunan anggaran					
3.	Saya memiliki kontribusi yang penting dalam penyusunan anggaran					
4.	Saya mempertanyakan usulan yang tidak wajar					
5.	Manajer memutuskan diterima atau tidaknya suatu usulan dalam proses penyusunan anggaran					
6.	saya akan bertanya apabila terdapat hal-hal yang janggal dalam penyusunan anggaran					
7.	Saya memiliki pengaruh dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran					
8.	Manajer memiliki pengaruh yang tinggi dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran					
9.	Manajer menyeleksi program-program yang diusulkan dalam proses penyusunan anggaran					
10.	Atasan memfokuskan anggaran pada program prioritas terlebih dahulu					

C. Komitmen Organisasi

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	KS	TS
1.	Saya akan merasa sangat berbahagia menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini					
2.	Saya merasa masalah yang terjadi di perusahaan menjadi permasalahan saya juga					
3.	Saya merasa menjadi bagian keluarga pada perusahaan ini					
4.	Saya sulit meninggalkan perusahaan ini karena takut tidak mendapatkan kesempatan kerja ditempat lain					
5.	Akan terlalu merugikan bagi saya untuk meninggalkan perusahaan ini					
6.	Sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang bagus seperti pekerjaan saya sekarang					
7.	Saya merasa perusahaan ini telah banyak berjasa bagi hidup saya					
8.	Saya merasa belum memberikan banyak kontribusi bagi perusahaan ini					
9.	Perusahaan ini layak mendapatkan kesetiaan dari saya					
10.	Saya merasa perusahaan ini telah memberikan kontribusi bagi karyawan					

Hasil Uji Validitas

R	Kinerja Manajerial									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	3	5	2	3	5	4	3	4	3	5
2	5	3	4	5	3	3	3	5	3	4
3	3	3	5	3	2	2	3	3	3	2
4	4	4	4	3	3	5	2	3	5	3
5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
6	5	4	3	3	5	2	2	5	3	2
7	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4
8	2	2	1	3	2	1	2	4	1	2
9	4	4	4	3	4	3	2	4	4	4
10	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4
11	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4
12	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
13	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
14	3	2	3	3	2	1	2	4	1	2
15	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3
16	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4
17	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4
18	3	4	3	3	2	4	2	2	1	2
19	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
20	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4

Partisipasi Anggaran										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
3	4	5	3	3	3	5	3	4	4	
3	5	3	2	2	3	3	3	2	5	
4	4	3	3	5	2	3	5	3	3	
4	4	4	4	4	3	3	4	4	2	
4	3	3	5	2	2	5	3	2	4	
3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	
2	1	3	2	1	2	4	1	2	3	
4	4	3	4	3	2	4	4	4	5	
3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	
5	4	3	3	5	2	2	5	3	2	
3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	
2	2	1	3	2	1	2	4	1	2	
4	4	4	3	4	3	2	4	4	4	
3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	
3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	
4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	
3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
3	2	3	3	2	1	2	4	1	2	
3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	

Komitmen Organisasi										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4	4	3	3	5	3	3	5	3	4	
3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	
3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	
5	3	2	5	1	2	3	1	3	5	
2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	
3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	
2	2	2	1	3	2	2	1	2	2	
3	3	3	3	3	3	2	2	4	1	
4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	
4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	
3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	
2	1	2	3	2	2	3	4	3	4	
2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	
2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	
4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	
3	2	3	1	2	3	3	1	3	3	
3	1	3	1	2	2	2	1	2	2	
3	2	1	2	2	1	3	1	2	2	
3	3	3	4	3	2	2	2	3	3	
5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	

Reliability

Scale: Uji Validitas Kinerja Manajerial

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.867	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item	Scale Variance if Item	Corrected Item-Total	Cronbach's Alpha if Item
	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
Soal 1	30.70	33.484	.565	.856
Soal 2	30.55	32.892	.598	.854
Soal 3	30.70	33.063	.517	.860
Soal 4	30.70	34.958	.593	.857
Soal 5	30.85	30.766	.708	.844
Soal 6	31.00	30.421	.640	.850
Soal 7	31.25	33.145	.528	.859
Soal 8	30.65	36.239	.240	.880
Soal 9	31.00	29.263	.748	.839
Soal 10	30.85	30.976	.736	.842

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
34.25	39.566	6.290	10

Reliability

Scale: Uji Validitas Partisipasi Anggaran

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.831	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Soal 1	30.65	31.082	.449	.822
Soal 2	30.55	27.839	.666	.801
Soal 3	30.45	28.050	.695	.799
Soal 4	30.50	30.789	.474	.820
Soal 5	30.60	26.884	.641	.802
Soal 6	31.10	27.253	.664	.800
Soal 7	30.60	31.411	.266	.841
Soal 8	30.40	33.095	.147	.848
Soal 9	30.80	25.747	.793	.784
Soal 10	30.35	29.713	.434	.824

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
34.00	35.368	5.947	10

Reliability

Scale: Uji Validitas Komitmen Organisasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.944	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Soal 1	25.45	73.313	.689	.942
Soal 2	25.75	67.566	.875	.934
Soal 3	25.85	68.450	.838	.935
Soal 4	25.60	67.305	.734	.941
Soal 5	25.80	69.958	.722	.941
Soal 6	26.05	72.787	.833	.938
Soal 7	25.80	69.011	.815	.936
Soal 8	26.00	66.316	.748	.941
Soal 9	25.55	68.787	.834	.936
Soal 10	25.55	70.892	.708	.941

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
28.60	85.200	9.230	10

Lampiran Kuesioner Valid

KUESIONER

Nomor Responden : _____

Nama Responden : _____

Jabatan : _____

Petunjuk Pengisian

Isilah pertanyaan berikut dengan memberikana tanda cek list () pada kolom jawaban yang telah tersedia.

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

N = Netral

KS = Kurang Setuju

TS = Tidak Setuju

A. Partisipasi Anggaran

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	KS	TS
1.	Saya turut serta dalam penyusunan anggaran sesuai dengan tanggung jawab saya					
2.	Saya berpartisipasi aktif dan memberikan usulan dalam penyusunan anggaran					
3.	Saya memiliki kontribusi yang penting dalam penyusunan anggaran					
4.	Saya mempertanyakan usulan yang tidak wajar					
5.	Manajer memutuskan diterima atau tidaknya suatu usulan dalam proses penyusunan anggaran					
6.	saya akan bertanya apabila terdapat hal-hal yang janggal dalam penyusunan anggaran					
7.	Manajer menyeleksi program-program yang diusulkan dalam proses penyusunan anggaran					
8.	Atasan memfokuskan anggaran pada program prioritas terlebih dahulu					

B. Komitmen Organisasi

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	KS	TS
1.	Saya akan merasa sangat berbahagia menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini					
2.	Saya merasa masalah yang terjadi di perusahaan menjadi permasalahan saya juga					
3.	Saya merasa menjadi bagian keluarga pada perusahaan ini					
4.	Saya sulit meninggalkan perusahaan ini karena takut tidak mendapatkan kesempatan kerja ditempat lain					
5.	Akan terlalu merugikan bagi saya untuk meninggalkan perusahaan ini					
6.	Sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang bagus seperti pekerjaan saya sekarang					
7.	Saya merasa perusahaan ini telah banyak berjasa bagi hidup saya					
8.	Saya merasa belum memberikan banyak kontribusi bagi perusahaan ini					
9.	Perusahaan ini layak mendapatkan kesetiaan dari saya					
10.	Saya merasa perusahaan ini telah memberikan kontribusi bagi karyawan					

C. Kinerja Manajerial

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	KS	TS
1.	Proses perencanaan kegiatan dilakukan dengan hati-hati dan teliti					
2.	Setiap program yang direalisasikan merupakan program yang sudah terencana dengan baik					
3.	Mengumpulkan informasi dalam proses penyusunan anggaran sudah disiapkan					
4.	Terdapat kerjasama yang baik antar seluruh bagian dalam mencapai tujuan					
5.	Terdapat evaluasi keseluruhan secara berkala					
6.	Atasan mengadakan evaluasi bersama mengenai program yang sudah dijalankan dan yang sedang berjalan					
7.	Terdapat komunikasi yang baik dalam melaksanakan program bersama					
8.	Setiap karyawan yang memberikan ide pengembangan perusahaan dipromosikan kepada atasan					
9.	Pimpinan memberikan kepercayaan dalam melakukan tawar menawar barang yang akan dibeli					

Master Data

R	Partisipasi Anggaran									Komitmen Organisasi										Kinerja Manajerial										
	1	2	3	4	5	6	7	8	Skor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Skor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Skor
1	5	4	4	5	4	4	4	5	35	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	38	4	3	3	3	3	3	5	3	4	31
2	4	3	4	5	4	3	5	4	32	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	33	4	4	4	4	3	4	4	4	4	35
3	3	3	3	3	3	2	4	3	24	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	30	3	4	4	3	5	3	5	4	4	35
4	2	3	1	2	2	2	3	1	16	2	3	3	1	2	2	2	1	3	3	22	3	3	3	4	2	4	4	4	5	32
5	2	2	3	2	1	1	1	2	14	2	2	2	3	2	1	1	2	2	2	19	2	1	2	2	2	1	2	2	2	16
6	3	4	3	4	4	3	4	3	28	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	33	3	4	4	4	4	4	4	4	3	34
7	2	2	2	1	2	2	2	1	14	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	18	1	2	2	2	2	1	2	3	2	17
8	3	3	3	2	2	2	2	2	19	2	2	2	3	2	2	2	2	3	4	24	2	2	4	3	3	3	3	3	3	26
9	2	3	2	2	2	2	2	1	16	2	2	1	2	2	2	2	1	2	3	19	1	2	3	3	2	1	3	2	2	19
10	2	2	2	2	1	2	1	2	14	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	18	2	1	2	2	1	3	2	2	2	17
11	3	3	1	2	3	3	3	3	21	3	4	3	4	4	3	3	4	3	2	33	3	3	2	3	3	3	4	4	3	28
12	2	1	1	2	2	2	3	4	17	3	1	3	1	2	2	2	1	2	3	20	4	3	3	1	2	3	2	2	2	22
13	3	3	4	2	4	3	3	2	24	3	2	3	2	2	1	3	1	2	3	22	2	2	3	2	2	3	2	2	2	20
14	2	2	4	3	2	2	2	1	18	2	3	2	2	3	2	1	2	2	2	21	1	2	2	2	2	2	1	2	2	16
15	2	2	4	3	3	3	2	2	21	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	27	5	4	5	4	5	4	5	5	5	42
16	3	2	2	2	2	2	3	1	17	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	20	1	3	3	2	3	1	3	2	3	21
17	3	1	3	4	4	3	2	1	21	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	31	4	5	3	4	4	4	4	4	4	36
18	3	3	3	3	4	3	3	4	26	2	4	2	2	3	2	2	3	3	4	27	4	3	4	4	4	4	4	3	4	34
19	3	3	3	4	4	3	3	4	27	2	2	2	1	2	2	2	1	2	3	19	2	2	3	3	2	4	3	3	3	25
20	5	5	5	5	5	5	4	5	39	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	26	3	4	4	4	5	3	3	5	4	35
21	3	3	3	2	3	2	3	3	22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	31	4	3	4	4	4	4	3	4	3	33

R	Partisipasi Anggaran									Komitmen Organisasi										Kinerja Manajerial										
	1	2	3	4	5	6	7	8	Skor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Skor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Skor
22	3	3	2	2	2	1	3	3	19	2	3	3	2	2	2	1	3	2	2	22	3	3	2	3	4	3	3	4	3	28
23	2	4	4	3	3	4	2	3	25	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	29	3	5	3	3	4	4	5	3	4	34
24	2	2	3	3	3	3	2	1	19	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	34	5	4	4	4	4	4	5	4	4	38
25	4	5	5	5	4	5	5	5	38	3	3	3	2	2	3	4	2	3	1	26	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35
26	2	3	3	3	3	3	3	3	23	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	32	5	4	5	4	4	5	5	4	5	41
27	2	3	2	1	2	4	1	3	18	3	3	2	2	1	2	4	3	4	2	26	2	1	3	2	2	2	2	2	2	18
28	4	4	4	3	4	3	4	4	30	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	23	1	2	3	2	3	2	2	2	2	19
29	4	3	2	3	3	2	3	3	23	3	2	3	2	3	3	2	3	3	4	28	2	3	3	2	2	3	2	3	2	22
30	3	3	2	2	2	1	4	2	19	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	24	3	2	3	2	3	2	1	3	2	21
31	3	3	3	2	3	2	3	3	22	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	33	3	2	3	3	3	2	2	2	3	23
32	3	3	2	3	2	2	4	3	22	4	3	2	2	3	2	2	3	2	4	27	1	2	3	2	3	2	1	2	2	18
33	4	4	4	4	4	4	3	4	31	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	43	3	3	3	2	3	3	3	3	2	25
34	3	2	3	3	2	3	3	3	22	2	2	1	2	2	2	1	2	2	3	19	2	3	3	2	3	3	2	3	2	23
35	3	2	2	2	2	2	1	2	16	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	20	1	2	2	2	2	2	1	2	2	16
36	3	3	2	2	2	1	4	3	20	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	21	2	2	3	3	3	1	2	2	4	22

Frequencies Kinerja Manajerial

Frequencies

Soal 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	7	19.4	19.4	19.4
	2.00	9	25.0	25.0	44.4
	3.00	10	27.8	27.8	72.2
	4.00	7	19.4	19.4	91.7
	5.00	3	8.3	8.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Soal 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	8.3	8.3	8.3
	2.00	12	33.3	33.3	41.7
	3.00	11	30.6	30.6	72.2
	4.00	8	22.2	22.2	94.4
	5.00	2	5.6	5.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Soal 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	19.4	19.4	19.4
	3.00	18	50.0	50.0	69.4
	4.00	9	25.0	25.0	94.4
	5.00	2	5.6	5.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Soal 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.8	2.8	2.8
	2.00	14	38.9	38.9	41.7
	3.00	10	27.8	27.8	69.4
	4.00	11	30.6	30.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Soal 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.8	2.8	2.8
	2.00	11	30.6	30.6	33.3
	3.00	12	33.3	33.3	66.7
	4.00	9	25.0	25.0	91.7
	5.00	3	8.3	8.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Soal 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	13.9	13.9	13.9
	2.00	7	19.4	19.4	33.3
	3.00	12	33.3	33.3	66.7
	4.00	11	30.6	30.6	97.2
	5.00	1	2.8	2.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Soal 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	11.1	11.1	11.1
	2.00	11	30.6	30.6	41.7
	3.00	8	22.2	22.2	63.9
	4.00	7	19.4	19.4	83.3
	5.00	6	16.7	16.7	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Soal 8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	13	36.1	36.1	36.1
	3.00	10	27.8	27.8	63.9
	4.00	11	30.6	30.6	94.4
	5.00	2	5.6	5.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Soal 9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	15	41.7	41.7	41.7
	3.00	9	25.0	25.0	66.7
	4.00	9	25.0	25.0	91.7
	5.00	3	8.3	8.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Frequencies Partisipasi Anggaran

Frequency Table

Soal 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	12	33.3	33.3	33.3
	3	17	47.2	47.2	80.6
	4	5	13.9	13.9	94.4
	5	2	5.6	5.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Soal 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	5.6	5.6	5.6
	2	9	25.0	25.0	30.6
	3	18	50.0	50.0	80.6
	4	5	13.9	13.9	94.4
	5	2	5.6	5.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Soal 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	8.3	8.3	8.3
	2	11	30.6	30.6	38.9
	3	12	33.3	33.3	72.2
	4	8	22.2	22.2	94.4
	5	2	5.6	5.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Soal 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	5.6	5.6	5.6
	2	15	41.7	41.7	47.2
	3	11	30.6	30.6	77.8
	4	4	11.1	11.1	88.9
	5	4	11.1	11.1	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Soal 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	5.6	5.6	5.6
	2	14	38.9	38.9	44.4
	3	9	25.0	25.0	69.4
	4	10	27.8	27.8	97.2
	5	1	2.8	2.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Soal 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	11.1	11.1	11.1
	2	14	38.9	38.9	50.0
	3	12	33.3	33.3	83.3
	4	4	11.1	11.1	94.4
	5	2	5.6	5.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Soal 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	11.1	11.1	11.1
	2	8	22.2	22.2	33.3
	3	14	38.9	38.9	72.2
	4	8	22.2	22.2	94.4
	5	2	5.6	5.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Soal 8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	19.4	19.4	19.4
	2	7	19.4	19.4	38.9
	3	13	36.1	36.1	75.0
	4	6	16.7	16.7	91.7
	5	3	8.3	8.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Frequencies Komitmen Organisasi

Frequency Table

Soal 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	16	44.4	44.4	44.4
	3	15	41.7	41.7	86.1
	4	5	13.9	13.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Soal 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	5.6	5.6	5.6
	2	14	38.9	38.9	44.4
	3	14	38.9	38.9	83.3
	4	6	16.7	16.7	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Soal 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	11.1	11.1	11.1
	2	10	27.8	27.8	38.9
	3	19	52.8	52.8	91.7
	4	2	5.6	5.6	97.2
	5	1	2.8	2.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Soal 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	8.3	8.3	8.3
	2	18	50.0	50.0	58.3
	3	11	30.6	30.6	88.9
	4	4	11.1	11.1	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Soal 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	5.6	5.6	5.6
	2	15	41.7	41.7	47.2
	3	14	38.9	38.9	86.1
	4	5	13.9	13.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Soal 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	8.3	8.3	8.3
	2	17	47.2	47.2	55.6
	3	12	33.3	33.3	88.9
	4	4	11.1	11.1	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Soal 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	13.9	13.9	13.9
	2	15	41.7	41.7	55.6
	3	11	30.6	30.6	86.1
	4	5	13.9	13.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Soal 8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	16.7	16.7	16.7
	2	11	30.6	30.6	47.2
	3	16	44.4	44.4	91.7
	4	2	5.6	5.6	97.2
	5	1	2.8	2.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Soal 9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	18	50.0	50.0	50.0
	3	12	33.3	33.3	83.3
	4	6	16.7	16.7	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

VAR00010

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.8	2.8	2.8
	2.00	10	27.8	27.8	30.6
	3.00	15	41.7	41.7	72.2
	4.00	9	25.0	25.0	97.2
	5.00	1	2.8	2.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja Manajerial	36	16	42	26.56	7.879
Partisipasi Anggaran.	36	14	39	22.83	6.536
Komitmen Organisasi	36	18	43	26.06	6.229
Valid N (listwise)	36				

Hasil Uji Asumsi Klasik

NPar Tests

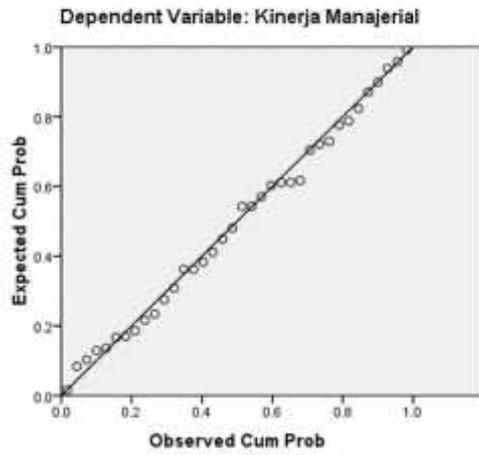
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kinerja Manajerial	Partisipasi Anggaran.	Komitmen Organisasi
N		36	36	36
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	25.50	21.33	27.69
	Std. Deviation	7.381	5.270	7.734
Most Extreme Differences	Absolute	.160	.144	.130
	Positive	.160	.144	.130
	Negative	-.099	-.082	-.105
Kolmogorov-Smirnov Z		.962	.865	.782
Asymp. Sig. (2-tailed)		.313	.443	.574

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



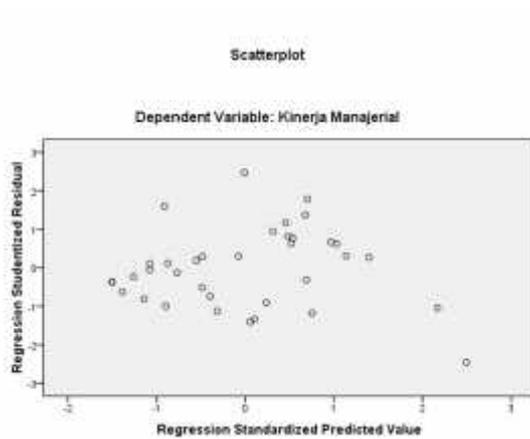
Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Partisipasi Anggaran.	.756	1.323
	Komitmen Organisasi	.756	1.323

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Hasil Uji Heterokedstisitas



Hasil Uji Analisa Regresi

Regression 1

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Partisipasi Anggaran. ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.477 ^a	.227	.205	6.584

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	433.334	1	433.334	9.998	.003 ^a
	Residual	1473.666	34	43.343		
	Total	1907.000	35			

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran.

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
		1	(Constant)	11.256		
	Partisipasi Anggaran.	.668	.211	.477	3.162	.003

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Regression 2

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Moderating, Komitmen Organisasi, Partisipasi Anggaran. ^a		Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.692 ^a	.479	.430	5.948

a. Predictors: (Constant), Moderating, Komitmen Organisasi, Partisipasi Anggaran.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1040.823	3	346.941	9.807	.000 ^a
	Residual	1132.066	32	35.377		
	Total	2172.889	35			

a. Predictors: (Constant), Moderating, Komitmen Organisasi, Partisipasi Anggaran.

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-33.056	16.051		-2.060	.048
	Partisipasi Anggaran.	1.900	.670	1.576	2.836	.008
	Komitmen Organisasi	2.099	.651	1.659	3.223	.003
	Moderating	-.063	.025	-2.210	-2.457	.020

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial