

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT PERKEBUNAN
NUSANTARA I (Persero) LANGSA**

*Diajukan guna Memenuhi Salah Satu Syarat
Untuk memperoleh Gelar Magister Akuntansi (M.Ak)*

TESIS

Oleh :

M. YUSRIZAL
NPM : 1620050034



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2019**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama : **M. YUSRIZAL**
NPM : 1620050034
Program Studi : Magister akuntansi
Judul Tesis : **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA I (Persero) LANGSA**

Disetujui untuk disampaikan Kepada

Panitia Ujian Tesis

Medan, Maret 2019

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. WIDIA ASTUTY, SE., M.Si., QIA., Ak., CA., CPA

Dr. Hj. Maya Sari, SE., Ak., M.Si., CA.

PENGESAHAN

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA
PT PERKEBUNAN NUSANTARA I (Persero) LANGSA**

M. YUSRIZAL

1620050034

KONSENTRASI : AKUNTANSI MANAJEMEN

Thesis ini Telah Dipertahankan di Hadapan Panitia Penguji, yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Dinyatakan Lulus dalam Ujian Thesis dan Berhak Menyandang Gelar Magister Akuntansi (M.Ak)

Pada Hari Kamis, 21 Maret 2019

Panitia Penguji

1. **Dr. WIDIA ASTUTY, S.E., M.Si., QIA.,Ak.,CA.CPA**
Pembimbing I 1.
2. **Dr. MAYA SARI, S.E.,Ak.,M.Si.,CA.**
Pembimbing II 2.
3. **Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si., Ak.CA**
Penguji 3.
4. **Dr. MUHYARSYAH, S.E., M.Si**
Penguji 4.
5. **SUKMA LESMANA, S.E.,M.Si (Cand. Dr)**
Penguji 5.



PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul :

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT PERKEBUNAN
NUSANTARA I (Persero) LANGSA**

Yang dibuat untuk melengkapi persyaratan menjadi Magister Akuntansi pada konsentrasi Akuntansi Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sejauh yang saya ketahui bukan merupakan tiruan atau duplikasi dari seminar atau tesis yang sudah dipublikasikan dan atau pernah dipakai untuk mendapatkan gelar kearjanaan di lingkungan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di Perguruan Tinggi atau Instansi manapun, kecuali bagian yang sumber informasinya dicantumkan sebagaimana mestinya.

Medan, 21 Maret 2019



M. Yusrizal
M. Yusrizal

NPM: 1620050034

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL

Studi pada PT Perkebunan Nusantara I (Persero) Langsa

ABSTRAK

Muhammad Yusrizal
1620050034

Suatu organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja manajerialnya dengan harapan apa yang menjadi tujuannya tercapai. Salah satu alat yang digunakan manajerial dalam meningkatkan kinerjanya adalah melalui perencanaan, pengkoordinasian, dan pengawasan serta pengevaluasian anggaran. Komitmen dari setiap elemen organisasi juga dibutuhkan untuk menjalankan anggaran tersebut.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial, menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja manajerial.

Objek penelitian ini adalah PT. Perkebunan Nusantara I Langsa. Sampel pada penelitian ini adalah 93 (sembilan puluh tiga) responden yang merupakan karyawan tingkat manajerial yang masih aktif pada PT. Perkebunan Nusantara I Langsa. Pengumpulan data dilakukan dengan metode kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara I Langsa; Komitmen organisasi berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara I Langsa.

Kata kunci : Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Kinerja Manajerial

THE INFLUENCE OF BUDGET PARTICIPATION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON MANAGERIAL PERFORMANCE

A Study on PT. Perkebunan Nusantara I (Persero) Langsa

ABSTRACT

**Muhammad Yusrizal
1620050034**

An organization will always strive to improve its managerial performance in order to achieve its goal. One of the instruments used by managerial to improve its performance is planning, coordinating, monitoring and evaluating budgets. Commitments from all element of the organization are also needed to run the budget.

The purpose of this research was, to test and analyze the influence of budget participation on managerial performance; to test and analyze the influence of organizational commitment on managerial performance. to test and analyze the influence of budget participation and organizational commitment on managerial performance.

Data were obtained from PT Perkebunan Nusantara I Langsa. The sample used in this study were 93 managerial level active employees of PT. Perkebunan Nusantara I Langsa. The data were gathered using questionnaire. Data analysis technique used in this research were multiple linear regression analysis. The results showed that; budget participation have positive and significant influence on managerial performance in PT. Perkebunan Nusantara I Langsa; organizational commitment has positive and significant influence on managerial performance in PT. Perkebunan Nusantara I Langsa; budget participation and organizational commitment have positive and significant influence on managerial performance in PT. Perkebunan Nusantara I Langsa.

Keywords: Budget Participation, Organizational Commitment, Managerial Performance

KATA PENGANTAR

Bismillaahirrahmaanirrahim

Assalamu'alaikum Warahmatullaahi wabarakaatuh

Puji syukur saya ucapkan ke hadirat Allah SWT, dengan rahmat dan hidayahnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini. Shalawat dan salam semoga selalu tercurah kepada Rasulullah Nabi Muhammad SAW, semoga kita mendapatkan syafaatnya kelak di yaumul akhir. Aamiin yaa Rabbal 'Aalamiin.

Tesis ini berjudul **Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Perkebunan Nusantara I (Persero) Langsa**. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Master pada Program Pasca Sarjana Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dalam upaya dan proses penyelesaian tesis ini, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada Ayahanda dan Ibunda tercinta, Abangda Nazaruddin Ahmad, Istri tercinta Irma Kurnia, Ananda tersayang Adib Habibi, Kakak dan Abang serta yang telah banyak memberikan dukungan moril maupun matril, do'a serta semangat yang luar biasa. Penulisan dan penyelesaian tesis ini juga tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, maupun arahan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada :

1. Bapak Dr. Agussani, M.AP., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Dr. Syaiful Bahri, M.AP., selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

3. Ibu Dr. Widia Astuty, SE.,M.Si.,Ak.,CA.,QIA., selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus Pembimbing I dalam penyusunan Tesis ini. yang telah banyak meluangkan waktu dan begitu sabar dalam memberikan bimbingan dan arahan dalam penyelesaian tesis.
4. Ibu Dr. Maya Sari, S.E., Ak.,Msi.,CA selaku Dosen Pembimbing II, yang telah banyak meluangkan waktu dalam memberikan arahan dan bimbingan dalam penyelesaian tesis.
5. Ibu Dr. Eka Nurmalia Sari, S.E.,Msi.,Ak.,CA selaku Penguji I dan Sekretaris Program Studi Magister Akuntansi Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Dr. Muhyarsyah, S.E.,M.Si dan Bapak Sukma Lesmana, S.E.,Msi.,(Cand. Dr.) selaku Penguji II dan Penguji III Program Studi Magister Akuntansi Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Seluruh Dosen Pengajar dan Staf Akademik pada Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Seluruh rekan MAKSI Genap 2016/2017 Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang selalu memberikan semangat dan motivasi serta banyak membantu selama proses perkuliahan hingga penyelesaian tesis.

9. Keluarga besar penulis, keluarga besar istri dan seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Semoga kebaikan yang diberikan mendapatkan balasan terbaik dan berlipat ganda dari Allah SWT. Aamiin yaa rabbal'aalamiin...

Akhir kata, penulis memohon ridho, petunjuk serta perlindungan dari Allah SWT, dan harapan penulis, semoga tesis ini dapat menjadi sumbangan bagi ilmu pengetahuan pada masa yang akan datang.

Medan, Maret 2019

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
Cover	
Kata Pengantar	i
Abstrak	ii
Abstrack	iii
Daftar Isi.....	iv
Daftar Tabel	v
Daftar Gambar.....	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	7
C. Rumusan Masalah	8
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	8
1. Tujuan Penelitian	8
2. Manfaat Penelitian	8
E. Keaslian Penulisan.....	9
BAB II LANDASAN TEORI	13
A. Uraian Teori.....	13
1. Kinerja Manajerial	13
2. Partisipasi Anggaran	22
3. Komitmen Orgnisasi	35
B. Penelitian Terdahulu.....	46
C. Kerangka Konseptual	54
D. Hipotesis	54
BAB III METODE PENELITIAN.....	56
A. Pendekatan Penelitian.....	56
B. Tempat dan Waktu Penelitian	58
C. Populasi dan Sampel.....	58
1. Populasi.....	58
2. Sampel	59
D. Defenisi Operasional Variabel.....	60
E. Teknik Pengumpulan data	61
1. Uji Validitas.....	64
2. Uji Reabilitas	65
F. Teknik Analisis Data	67
BAB VI HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	76
A. Hasil Penelitian.....	76
1. Gambaran Umum PTPN I.....	76
a. Statistik Deskriptif	82
b. Uji Asumsi Klasik.....	84
1. Uji Normalitas	84
2. Uji Multikolinieritas	86
3. Uji Heterokedastisitas.....	87
c. Analisis Linear Berganda.....	88
d. Uji Hipotesis	90

1. Uji t.....	90
2. Uji F.....	91
3. Uji Determinasi	95
B. Pembahasan	96
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	100
A. Kesimpulan.....	100
B. Saran	100
DAFTAR PUSTAKA	108
LAMPIRAN.....	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel I.1	Anggaran Dan Realisasi Produksi 5
Tabel II.1	Penelitian Terdahulu..... 46
Tabel III.1	Rencana Waktu Penelitian..... 57
Tabel III.2	Defenisi Operasional Variabel 60
Tabel III.3	Bobot Skala Likert..... 62
Tabel IV.1	Distribusi Penyebaran Kuisisioner 74
Tabel IV.2	Diskripsi Responden..... 74
Tabel IV.3	Hasil Uji Normalitas 85
Tabel IV.4	Rangkuman Uji Analisis Normalitas 86
Tabel IV.5	Hasil Uji Multikolinieritas..... 87
Tabel IV.5	Hasil Uji Multikolinieritas..... 87

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
GambarII.1 Kerangka Konseptual	54

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi sekarang ini perkembangan dunia usaha yang semakin pesat mengakibatkan pada suatu kondisi persaingan yang semakin ketat antar perusahaan. Timbulnya persaingan antar perusahaan tersebut mendorong pihak-pihak yang terlibat dalam aktivitas perusahaan untuk melakukan berbagai perbaikan dan perubahan-perubahan yang mengarah pada efisiensi usaha dan penciptaan daya saing untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi, (Bastian, 2006).

Agar dapat bertahan dalam lingkungan yang seperti ini perusahaan harus menciptakan *value* bagi konsumen, produk dan jasa pelayanan yang berkualitas. Untuk mencapai keberhasilan organisasi pada suatu perusahaan, optimalisasi kinerja manajerial sangat berpengaruh. Suatu organisasi tentunya akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja manajerialnya dengan harapan apa yang menjadi tujuan organisasi tersebut tercapai. Kinerja manajerial mencakup manajer atau kepala dalam melaksanakan aktivitas manajemen, (Kholidah dan Henny, 2014). Kinerja yang rendah dapat mengakibatkan pelaksanaan kerja yang lamban, merangsang mogok kerja, kerja tidak efisien, hasil kerja tidak maksimal dan sebagainya. Hal ini akan berimbas pada terjadinya berbagai kerugian pada suatu organisasi. Sebaliknya jika kinerja tinggi akan mempengaruhi respon kinerja yang positif dan dinamis sehingga mampu memberikan keuntungan nyata, tidak hanya

bagi organisasi tersebut tetapi juga bagi masyarakat. Jadi kinerja merupakan hal penting bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Savitri *et al.* 2015).

Kinerja manajerial dapat dilihat dari kecakapan manajer atau pimpinan suatu organisasi dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan dan fungsi manajerial pada organisasi atau unit yang dipimpinnya. Pada PT. Perkebunan Nusantara I, pelaksanaan fungsi dan tugas manajerial belum optimal, hal ini dapat dilihat pada berbagai faktor, antara lain penyelesaian akhir atas perencanaan yang ditetapkan tidak dapat terealisasi pada setiap tahunnya, mandeknya pelaksanaan dan realisasi program-program yang disusun dalam penyusunan anggaran yang telah dibahas pada tahun sebelumnya, evaluasi kinerja manajerial pada bagian/unit tertentu yang tidak menjadi prioritas, dimana terdapat beberapa manajerial unit/bagian tertentu memiliki *track record* yang menurun tetapi tetap dipertahankan tanpa adanya pergantian atau mutasi baik internal maupun eksternal. Hal seperti ini akan sangat mempengaruhi keberhasilan kinerja manajer dalam mencapai tujuan, visi dan misi perusahaan khususnya pada PT. Perkebunan Nusantara I. Dimana kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang seperti diharapkan, (Rivai dan Basri, 2015:14), sedangkan 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 pernyataan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja manajerial akan lebih baik jika dilakukan secara bersama-sama dan saling mendukung antara manajerial tingkat atas dan manajerial tingkat yang lebih rendah dalam suatu entitas. Tidak begitu halnya dengan PT. Perkebunan Nusantara I, manajerial tingkat atas terkesan membiarkan dan mempertahankan manajerial tingkat bawah, yang secara nyata tidak memberikan dukungan dengan hasil kerja maksimal pada perusahaan, sehingga kinerja manajerial perusahaan secara keseluruhan tidak optimal. Pertumbuhan perusahaan melambat dan tujuan utama perusahaan dalam meningkatkan profit tidak optimal, banyak program-program yang di anggarkan tidak dapat terealisasi.

Hal ini terbukti pada saat dilakukannya penilaian kinerja manajer oleh tim Satuan Pengawasan Internal (SPI) di Perkebunan Nusantara I, data yang diperoleh menunjukkan bahwa kinerja manajerial pada perusahaan secara keseluruhan masih rendah dalam setiap laporan akhir tahunnya. Pencapaian yang masih jauh dari harapan perusahaan. Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, (Mulyadi, 2000:419).

Salah satu yang digunakan manajerial dalam meningkatkan kinerja manajerial dengan melakukan perencanaan, pengkoordinasian, dan untuk mengevaluasi pengawasan adalah anggaran. Anggaran adalah suatu rencana yang disusun dengan sistematis yang meliputi semua aktivitas perusahaan yang dinyatakan dalam unit atau kesatuan moneter yang berlaku untuk jangka waktu

tertentu, (Munandar, 2011). Anggaran merupakan suatu alat perencanaan dan pengendalian manajerial. Anggaran digunakan untuk mengendalikan biaya dan menentukan bidang-bidang masalah dalam organisasi tersebut dengan membandingkan hasil kinerja agar anggaran itu tepat sasaran dan sesuai dengan tujuan maka diperlukan kerjasama yang baik antara bawahan dan atasan, pegawai dan manajer dalam penyusunan anggaran. Penerapan dalam aktivitas operasionalpun harus sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya. Lebih rinci Nafarin (2000) menjelaskan bahwa anggaran adalah rencana tertulis tentang sebuah organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu, biasanya anggaran dinyatakan dalam satuan moneter, tetapi bisa juga dinyatakan dalam satuan barang atau jasa. Sehingga dalam penyusunan anggaran suatu organisasi tentunya melibatkan dan membutuhkan partisipasi semua pihak dalam suatu organisasi.

Partisipasi anggaran merupakan keterlibatan semua pihak dalam memberikan pendapat, pertimbangan dan usulan dalam mempersiapkan anggaran dan revisi anggaran (Wulandari, 2011). Partisipasi dalam anggaran merupakan suatu pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen tentang rencana-rencana yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam suatu periode tertentu yang akan digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan selama periode tertentu. Dalam penyusunan anggaran semua pihak diperbolehkan berpartisipasi dalam penyusunan. Partisipasi anggaran adalah pendekatan penganggaran yang memungkinkan para manajer yang akan bertanggung jawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran, partisipasi anggaran

memungkinkan rasa tanggung jawab pada para manajer tingkat bawah mendorong kreatifitas, dan dukungan atas tujuan, visi dan misi perusahaan/organisasi berdasarkan tugas dan fungsinya masing - masing.

Adanya struktur organisasi yang jelas dan tepat akan membantu dalam penempatan serta tugas tiap pihak yang bersangkutan sesuai kedudukan yang dijabat. Pada PT. Perkebunan Nusantara I, saat ini pelaksanaan realisasi anggaran pada setiap divisi masih tergolong rendah, dimana komitmen manajerial pada setiap unit/divisi untuk menjalankan atau merealisasikan anggaran tersebut masih rendah, hal ini disebabkan oleh ketidak terlibatan manajerial tingkat bawah dalam proses penyusunan anggaran yang merupakan pelaksana dalam realisasi anggaran. Manajerial tingkat bawah masih diperlakukan hanya sebagai pelaksana tugas yang diberikan oleh manajerial tingkat atas, sehingga seringkali terjadi kebingungan atas program-program yang ditetapkan pada penganggaran. Hal ini dapat terlihat pada laporan realisasi anggaran dari tahun 2015 s.d. tahun 2017, dalam laporan tersebut terlihat jelas bahwa target Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahun 2015 s.d. tahun 2017 belum terpenuhi secara maksimal. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel I.1.
Anggaran dan Realisasi Produksi PT Perkebunan Nusantara I
(Persero) Langsa Tahun 2015 s.d. 2017
(Dalam Jutaan Rupiah)

Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (%)
2015	1.289.270	776.040	60,19
2016	928.530	691.51	74,47
2017	1.190.090	893.900	75,11
Rata-Rata			69,29

Sumber : Laporan Tahunan Annual Report PT Perkebunan Nusantara I Langsa

Berdasarkan tabel di atas rata-rata total produksi yang teralisasi pada tiga tahu 2015 sampai dengan 2017 hanya sebesar 69,29% dari yang dianggarkan. (Laporan Tahunan Annual Report PT Perkebunan Nusantara I Langsa Tahun 2015, 2016, 2017).

Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor yang bisa meningkatkan kinerja manajerial. Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri (Weiner, 2004, 619). Semakin besar komitmen organisasi dalam mengembangkan bawahan dan organisasi, maka semakin meningkat pula kinerja manajerial dari setiap individu bawahannya dalam organisasi, (Syafriadi, 2015). Mranani and Karyati, (2012) menyatakan bahwa pegawai yang berkomitmen organisasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang optimal. Sebaliknya pegawai dengan komitmen organisasi yang rendah akan mengakibatkan keterlambatan, ketidakhadiran, keinginan untuk pindah kerja, dan mutasi tenaga kerja.

Komitmen organisasi yang rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi dan cenderung berusaha mementingkan kepentingan pribadi (Apriansyah, 2014). Jadi pegawai akan berkomitmen jika mereka merasa sebagai bagian dari penciptaan tujuan tersebut, (Yanidaet al, 2013). Dengan adanya komitmen organisasi yang tinggi kemungkinan yang terjadi senjangan anggaran dapat dihindari. Komitmen organisasi pada PTPN I Langsa masih sangat rendah hal ini dibuktikan banyak karyawan yang lebih

mementingkan kepentingan pribadinya diatas kepentingan perusahaan, sehingga berdampak pada rendahnya pencapaian laba yang diinginkan perusahaan. Hal ini terlihat dari rendahnya perolehan laba pada tahun 2017. Laba / keuntungan yang diperoleh perusahaan hanya tercapai sebesar 75,11% dari target yang dianggarkan pada tahun 2017 (Laporan Tahunan Annual Report PT Perkebunan Nusantara I Tahun 2017).

Dari penjabaran fenomena diatas, peneliti ingin melakukan penelitian untuk melihat pengaruh partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah yang ada dalam penelitian ini adalah:

1. Kinerja manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara I Langsa masih rendah berdasarkan hasil penilaian tim Satuan Pengawasan Internal (SPI) pada Laporan Tahunan Annual Report PT Perkebunan Nusantara I Tahun 2017.
2. Dalam penyusunan Anggaran PT. Perkebunan Nusantara I Langsa belum melibatkan para pemangku kepentingan selaku pelaksana realisasi anggaran.
3. Para manajerial pada PT Perkebunan Nusantara I (Persero) Langsa belum memiliki kesadaran akan tugas dan tanggung jawabnya dalam pencapaian tujuan, visi dan misi perusahaan khususnya PTPN I Langsa.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial di PT. Perkebunan Nusantara I Langsa?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial di PT. Perkebunan Nusantara I Langsa?
3. Apakah partisipasi anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja manajerial di PT. Perkebunan Nusantara I Langsa?

D. Batasan Masalah

Penelitian ini membatasi masalah penelitian dengan tujuan untuk lebih fokus pada permasalahan yang diteliti. Penelitian ini hanya dilakukan pada karyawan tingkat manajerial pada lingkungan PT. Perkebunan Nusantara I Langsa.

E. Tujuan Dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka dijelaskan tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis:

- a. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
- b. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.
- c. Pengaruh partisipasi anggaran dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja manajerial.

2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah :

a. Pengembangan Ilmu

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan juga pengetahuan bagi peneliti dan memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang Akuntansi Manajemen yang berkaitan dengan partisipasi anggaran, komitmen organisasi, kinerja manajerial, dan sebagai referensi bagi peneliti lain yang berkeinginan melakukan penelitian sejenis.

b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi peningkatan kinerja manajerial pada PT Perkebunan Nusantara I (Persero) Langsadan juga dapat digunakan sebagai bahan acuan untuk perbaikan kinerja manajerial pada PT Perkebunan Nusantara I (Persero) Langsasehingga nantinya diharapkan dapat memenuhi target Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).

F. Keaslian Penelitian

Dalam penelitian ini penulis ingin mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada PT Perkebunan Nusantara I (Persero) Langsa. Penelitian ini merujuk pada kemiripan pada peneliti-peneliti terdahulu, dimana pada penelitian terdahulu mengukur pengaruh partisipasi anggaran, dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada PT Perkebunan Nusantara I (Persero) Langsa. Seperti penelitian yang dilakukan Regina Amalia Bumulo, Lintje Kalangi, dan Jessy D. L. Warongan (2017), dengan judul penelitian Pengaruh Partisipasi Penyusunan

Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi, Komitmen Organisasi, dan *Job relevant information* (JRI) sebagai Variabel *Moderating* pada Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Gorontalo, berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa: (1) Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. (2) Motivasi tidak memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. (3) Komitmen organisasi tidak memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. (4) *Job relevant information* memperlambat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan Eka Yudha Utama, Abdul Rohman (2013) dengan judul penelitian “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi dan Persepsi Inovasi sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Instansi Vertikal Wilayah Pembayaran Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Sampit) adapun variabel dalam penelitian tersebut variabel independen partisipasi anggaran, sedangkan variabel dependen kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan persepsi inovasi sebagai variabel moderasi. Selain itu penelitian yang dilakukan Budi Hartono Kusuma (2016). Dengan judul penelitian Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen sebagai Variabel Mediasi. Hasil penelitian ini menunjukkan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

Galih Wicaksono (2016), dengan judul penelitian Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Sekolah Menengah Negeri Di Tegal. Hasil penelitian ini menunjukkan partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil lainnya bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kecukupan anggaran, komitmen organisasi, dan job relevant. Selanjutnya penelitian yang dilakukan Ariyanto Setyawn, Abdul Rohman (2013), dengan judul penelitian Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Mediasi Komitmen Organisasi dan Cakupan Anggaran. Hasil penelitian memperlihatkan Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajer dan persepsi tentang anggaran yang cukup. Kecukupan anggaran secara signifikan dapat berpengaruh terhadap tingkat komitmen/ikatan/loyalitas pegawai terhadap organisasi. Namun variabel komitmen organisasi dan kecukupan anggaran tidak terbukti dapat menjadi variabel perantara/intervening dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Sofyan Rahma Hanafi dan Haryanto (2017). Dengan judul penelitian Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Satker di Wilayah Pembayaran KPPN Klaten yang Membawahi Kabupaten Boyolali Dan Kabupaten Klaten). *The analysis results indicate that budgetary participation and managerial performance have positive relationship and statistically significant. Budgetary participation also directly affects organization commitment and perception of innovation. But budgetary participation did not*

indirectly affect managerial performance via the intervening variables of organization commitment and perception of innovation.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Eka Yudha, Abdul Rohman (2013). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terdapat pada periode penelitian, objek penelitian yaitu pada objek penelitian Eka Yudha, Abdul Rohman (2013) Pada Satuan Kerja Instansi Vertikal Wilayah Pembayaran Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Sampit, sedangkan pada penelitian ini terdapat pada Manajerial dilingkungan kerja PT Perkebunan Nusantara I (Persero) Langsa. Serta yang menjadi perbedaan pada penelitian ini dengan menjadikan variabel komitmen organisasi menjadi variabel yang mempengaruhi. Dalam penelitian ini indikator yang menjadi perhatian pada perencanaan anggaran yang belum dapat diselesaikan setiap tahunnya, serta rencana kerja dan anggaran penjualan yang belum terealisasi setiap tahunnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. Kinerja Manajerial

a. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan suatu kegiatan yang berkaitan dengan keberhasilan suatu organisasi. Menurut Wibowo (2012, hal 7), menyatakan kinerja berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Namun perlu dipahami bahwa kinerja bukan sekedar pekerjaan atau prestasi kerja, tetapi mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung.

Sedangkan menurut Wirawan (2009, hal 5) menyatakan bahwa kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas maka penulis menyimpulkan kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai melalui proses pekerjaan berlangsung.

b. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan merupakan suatu proses penilaian pelaksanaan unit-unit kerja dalam suatu perusahaan. Menurut Fami (2013, hal 65) menyatakan bahwa penilaian kerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer selama ini telah melakukan pekerjaannya. Penilaian tersebut nantinya akan menjadi bahan

masukan yang berarti dalam menilai kinerja yang dilakukan dan selanjutnya dapat dilakukan perbaikan berkelanjutan.

Sedangkan menurut Rudianto (2013, hal 188) menyatakan bahwa penilaian kinerja digunakan oleh manajemen untuk berbagai manfaat yang saling terkait, yaitu:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan merekamenilai kinerjanya.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas maka penulis menyimpulkan bahwa penilai kinerja merupakan evaluasi yang dilakukan seseorang dalam unit atau pusat pertanggungjawaban tertentu atas suatu pekerjaan sehingga akan memberikan manfaat atau pengaruh atas hasil evaluasi kinerja tersebut.

c. Pengertian Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan kemampuan unit organisasi dalam melaksanakan perkerjaannya. Menurut Harefa (2008, hal 17), menyatakan pengertian kinerja adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh

para personil atau sekelompok orang dalam organisasi, untuk melaksanakan tugas, fungsi, dan tanggungjawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan.

Sedangkan menurut Nasution (2005) dalam Intan (2013, hal 3), menyatakan bahwa kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi. Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas maka penulis menyimpulkan bahwa kinerja manajerial merupakan kemampuan prestasi kerja yang telah dicapai para personel atau kelompoknya.

d. Manfaat Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan pencapaian yang dilakukan organisasi. Manfaat lain dari kinerja manajerial menurut Mardiasmo (2004, hal 87) menyatakan penilaian kinerja manajerial memiliki beberapa manfaat yaitu:

- 1) *Performance Improvement*, memungkinkan manajer atau pegawai untuk melakukan tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- 2) *Compensation adjustment*, membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima *reward* ataupun sebaliknya.
- 3) *Placement decision*, menentukan promosi atau transfer.
- 4) *Training and development need*, mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi para pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
- 5) *Career planning and development*, memandu untuk menentukan jenis karir yang dapat dicapai.
- 6) *Staffing process deficiencies*, memengaruhi perekrutan pegawai.

- 7) *Informational inaccuracies and job-design error*, membantu menjelaskan kesalahan apa saja yang terjadi dalam manajemen.
- 8) *Equal employment opportunity*, menunjukkan bahwa placement decision tidak diskriminatif.
- 9) *External challenges*, kinerja pegawai terkadang dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan.
- 10) *Feedback*, memberikan umpan balik bagi masalah kepegawaian atau bagi pegawai itu sendiri.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis menyimpulkan bahwa pengukuran kinerja juga dapat membandingkan antara standart yang telah ditetapkan dengan kinerja yang sebenarnya terjadi.

e. Faktor-Faktor Yang mempengaruhi Kinerja Manajerial

Terdapat tiga belas (13) faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut Kasmir (2016, hal 65), menyatakan sebagai berikut:

1. Kemampuan dan Keahlian (Partisipasi Anggaran)

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula demikian sebaliknya. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

2. Pengetahuan (Partisipasi Anggaran)

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian sebaliknya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.

3. Rancangan Kerja (Partisipasi Anggaran)

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Demikian pula sebaliknya, maka dapat disimpulkan bahwa rancangan pekerjaan akan mempengaruhi kinerja seseorang.

4. Kepribadian (Komitmen)

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.

5. Motivasi Kerja (Komitmen)

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan

bai. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik.

6. Kepemimpinan (Partisipasi Anggaran)

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. Gaya Kepemimpinan (Komitmen)

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya.

8. Budaya Organisasi (Partisipasi Anggaran)

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi

9. Kepuasan Kerja (Komitmen)

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaan akan baik pula

10. Lingkungan Kerja (Partisipasi Anggaran)

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11. Loyalitas (Komitmen)

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi kurang baik.

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Atau dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan keputusan yang telah dibuat.

13. Disiplin Kerja (Komitmen)

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

f. Indikator Kinerja Manajerial

Di dalam mengukur kinerja manajerial ada beberapa karakteristik yang digunakan. Menurut Weichrich, et al (2005, hal 27) menyatakan karakteristik manajerial didalamnya terdiri dari perencanaan dalam tingkat persiapan dalam penyusunan anggaran, investigasi yang didefinisikan melalui tingkatan kesiapan informasi, pengkoordinasian, untuk menyampaikan informasi. Sedangkan

menurut Mardiasmo (2004, hal 98) menjelaskan tugas-tugas manajerial sebagai berikut:

1) Perencanaan

Perencanaan dalam hal ini menentukan tujuan-tujuan kebijakan, arah tindakan/pelaksanaan yang diambil. Termasuk juga skedul pekerjaan, membuat anggaran, menyusun prosedur-prosedur, menentukan tujuan, menyiapkan agenda dan membuat program.

2) Investigasi

Mengumpulkan dan menyiapkan informasi, biasanya dalam bentuk catatan-catatan, laporan-laporan, dan rekening-rekening, melakukan inventarisasi, melakukan pengukuran hasil, menyiapkan laporan keuangan, menyiapkan catatan, melakukan penelitian, dan melakukan analisis pekerjaan.

3) Koordinasi

Melakukan tukar menukar informasi dengan orang-orang di bagian yang lain dengan tujuan untuk menghubungkan dan menyesuaikan program-program, memberikan sasaran ke departemen lain, mengatur pertemuan-pertemuan, memberikan informasi terhadap atasan, berusaha mencari kerjasama dengan departemen lain.

4) Evaluasi

Melakukan penilaian dan pengharapan terhadap usulan, laporan atau observasi tentang prestasi kerja. Menilai karyawan, menilai catatan hasil pekerjaan, menilai laporan keuangan, melakukan pemeriksaan terhadap

produk, menyetujui permintaan-permintaan, melalui usulan-usulan dan saran-saran.

5) Pengawasan

Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, memberikan nasihat kepada bawahan, melatih bawahan, menjelaskan tentang aturan-aturan pekerjaan, penugasan, tindakan pendisiplinan, menangani keluhan-keluhan dari bawahan.

6) Penilaian staff

Memelihara kondisi kerja dari satu atau beberapa unit yang dipimpin, melalui rekrutmen tenaga kerja, melakukan wawancara pekerjaan, pemilihan karyawan dan pemindahan.

7) Negoisasi

Melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang-barang atau jasa, negoisasi pajak, menghubungkan dengan pemasok, melakukan perundingan dengan wakil-wakil penjualan kepada agen-agen atau konsumen.

8) Perwakilan

Melakukan kepentingan umum atas organisasi, melakukan pidato-pidato konsultasi dengan individu atau kelompok-kelompok di luar individu, pidato-pidato untuk umum, kampanye-kampanye masyarakat, meluncurkan hal-hal baru, menghadiri konferensi-konferensi dan pertemuan dengan klub bisnis.

Berdasarkan penjelesan yang telah diuraikan di atas maka penulis menyimpulkan bahwa indikator dari kinerja manajerial terdiri dari perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, penilaian manajer, negoisasi.

2. Partisipasi Anggaran

a. Anggaran

1) Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan alat bantu bagi organisasi atau perusahaan yang memegang peranan yang penting dalam mengatur dan mengevaluasi jalannya suatu kegiatan. Menurut M. Nafarin (2007, hal 8), menyatakan bahwa anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Deddi Noordiawan, Dkk (2007, hal 117), menyatakan bahwa pengertian anggaran adalah suatu rencana yang disajikan secara kuantitatif, dan biasanya dinyatakan dalam satuan periode tertentu.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas maka penulis menyimpulkan anggaran merupakan suatu rencana yang disusun berdasarkan program dalam satuan periodik.

2) Kegunaan Anggaran

Anggaran merupakan suatu hal yang penting bagi organisasi atau perusahaan. Anggaran berfungsi sebagai rencana periodik suatu kegiatan didalam organisasi atau perusahaan. Menurut Ellen, Dkk (2002, hal 2), menyatakan kegunaan dari anggaran adalah sebagai:

a) Adanya perencanaan terpadu

Anggaran perusahaan dapat digunakan sebagai alat untuk merumuskan rencana perusahaan dan menjalankan pengendalian terhadap berbagai kegiatan perusahaan secara menyeluruh.

b) Sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan

Anggaran dapat memberikan pedoman yang berguna baik bagi manajemen puncak maupun manajemen menengah. Anggaran yang disusun dengan baik akan membuat bawahan menyadari bahwa manajemen memiliki pemahaman yang baik tentang operasi perusahaan bawahan akan mendapatkan pedoman yang jelas dalam melaksanakan tugasnya.

c) Sebagai alat pengkoordinasian kerja

Penganggaran dapat memperbaiki koordinasi kerja intern perusahaan. Sistem anggaran memberikan ilustrasi operasi perusahaan secara keseluruhan. Oleh karenanya sistem anggaran memungkinkan para manajer divisi untuk melihat hubungan antar bagian secara keseluruhan.

d) Sebagai alat pengawasan

Anggaran memerlukan serangkaian standar prestasi atau target yang bisa dibandingkan dengan realisasinya sehingga pelaksanaan setiap aktivitas dapat dinilai kinerjanya. Penentuan standart yang sembarangan tanpa didasari oleh pengetahuan dapat menimbulkan banyak masalah daripada manfaat.

e) Sebagai alat evaluasi kegiatan perusahaan

Anggaran yang disusun dengan baik menerapkan standart yang relevan akan memberikan pedoman bagi perbaikan operasi perusahaan dalam menentukan langkah-langkah yang harus ditempuh agar pekerjaan bisa diselesaikan dengan cara yang baik, artinya menggunakan sumber-sumber daya perusahaan yang dianggap paling menguntungkan.

Sedangkan menurut Anthony dan Govindarajan (2005, hal 75), menyatakan penyusunan anggaran mempunyai empat tujuan yaitu:

a) Menyelaraskan dengan rencana strategis

Hasil dari anggaran mungkin mengungkapkan bahwa kinerja organisasi secara keseluruhan, atau suatu unit tidak memuaskan. Penyusunan anggaran menyediakan suatu peluang untuk membuat keputusan yang akan meningkatkan kinerja sebelum suatu komitmen untuk suatu cara operasi yang spesifik selama tahun tersebut.

b) Koordinasi

Setiap manajer pusat tanggungjawab dalam organisasi berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

c) Penugasan tanggungjawab

Anggaran yang telah disetujui seharusnya memperjelas tanggungjawab dari setiap manajer.

d) Dasar untuk evaluasi kinerja

Anggaran mencerminkan suatu komitmen oleh pembuatnya dengan atasannya. Oleh karena itu, anggaran menjadi tolak ukur terhadap mana kinerja aktual yang dapat dinilai.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas penulis menyimpulkan bahwa kegunaan dari anggaran ada empat buah yaitu sebagai perencanaan, pengkoordinasian, sebagai alat pengawasan kerja, dan sebagai alat evaluasi kegiatan perusahaan.

3) Manfaat Penyusunan Anggaran

Tujuan merupakan arah untuk mencapai hasil akhir dalam suatu kegiatan. Menurut M. Nafarin (2009, hal 106), menyatakan bahwa terdapat enam tujuan partisipasi anggaran, antara lain :

- a) Digunakan untuk landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- b) Memberikan batasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- c) Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat memudahkan pengawasan.
- d) Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat dicapai hasil yang maksimal.
- e) Menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terikat.
- f) Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Disamping mempunyai tujuan, partisipasi anggaran juga memiliki manfaat bagi instansi pemerintah sesuai dengan fungsinya. Diantaranya seperti yang diungkapkan oleh M. Nafarin (2007, hal 119) bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai tujuan sebagai berikut:

- a) Sebagai kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
- b) Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
- c) Dapat memotivasi pegawai.
- d) Menimbulkan rasa tanggung jawab pada pegawai.

- e) Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang padu.
- f) Sumberdaya, seperti tenaga kerja, peralatan dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
- g) Alat pendidikan bagi paramanager.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli data di atas maka penulis menyimpulkan tujuan partisipasi anggaran maka rencana yang akan disusun dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan pada akhirnya dapat digunakan sebagai standar dalam mengevaluasi kinerja masing-masing bidang dalam organisasi serta dapat menimbulkan rasa tanggungjawab kepada karyawan.

4) Tahap Siklus Anggaran

Menurut Mardiasmo (2009), siklus anggaran sektor publik memiliki empat tahap yaitu:

- a) Tahap persiapan anggaran

Pada tahapan ini dilakukan taksiran pengeluaran atas dasar taksiran pendapatan yang telah tersedia. Terkait dengan hal tersebut, yang perlu diperhatikan sebelum menyetujui taksiran pengeluaran harus dilakukan penaksiran pendapatan secara lebih akurat.

- b) Tahap ratifikasi

Tahap ratifikasi adalah tahap pengesahan rencana anggaran yang dilakukan Badan Eksekutif dan Badan Legislatif agar menjadi anggaran final. Tahap ratifikasi ini melibatkan proses politik yang cukup rumit dan berat. Dalam tahap ini pimpinan eksekutif harus mempunyai kemampuan untuk menjawab

dan memberikan argumentasi yang rasional atas segala pertanyaan-pertanyaan dan bantahan dari pihak legislatif.

c) Tahap implementasi/pelaksanaan anggaran

Tahap ini merupakan tahapan yang sangat penting dan harus diperhatikan oleh manajer keuangan publik. Dalam hal ini Manajer keuangan publik memiliki sistem (informasi) akuntansi dan sistem pengendalian manajemen.

d) Tahap pelaporan dan evaluasi anggaran

Tahap pelaporan dan evaluasi terkait dengan aspek akuntabilitas. Jika pada tahap implementasi telah didukung dengan sistem akuntansi dan sistem pengendalian manajemen yang baik, maka diharapkan pelaporan dan evaluasi anggaran tidak akan menemukan masalah.

5) Karakteristik Anggaran

Anggaran menurut Ahmad (2007) mempunyai karakteristik sebagai berikut :

- a) Dinyatakan dalam satuan keuangan (moneter), walaupun angkanya berasal dari angka yang bukan satuan keuangan (misalnya unit terjual dan jumlah produksi).
- b) Mencakup kurun waktu satu tahun atau dalam periode tertentu lainnya,
- c) Isinya mencakup komitmen manajemen, yaitu manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang telah dianggarkan,
- d) Usulan anggaran dinilai dan disetujui oleh orang yang mempunyai wewenang yang lebih tinggi daripada yang menyusunnya,
- e) Jika anggaran sudah disahkan, maka anggaran tersebut tidak dapat dirubah, kecuali dalam hal khusus.

- f) Hasil aktual akan dibandingkan dengan anggaran secara periodik, dan varian yang terjadi dianalisis dan dijelaskan.

6) Jenis-Jenis Anggaran

M.Nafarin (2007; 22) mengelompokkan anggaran dalam 6 sudut pandang antara lain sebagai berikut :

- a) Menurut dasar penyusunannya, terdiri dari :
- i. Anggaran variabel, yaitu anggaran yang di susun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat aktivitas yang berbeda-beda.
 - ii. Anggaran tetap, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat aktivitas tertentu.
- b) Menurut cara penyusunannya, terdiri dari :
- i. Anggaran periodik, yaitu anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu (umumnya satu tahun) yang disusun pada setiap akhir periode anggaran.
 - ii. Anggaran kontinyu, yaitu anggaran yang dibuat untuk memperbaiki anggaran yang telah dibuat.
- c) Menurut jangka waktu, terdiri dari :
- i. Anggaran jangka pendek (anggaran taktis), yaitu anggaran yang dibuat dalam jangka waktu paling lama satu tahun.
 - ii. Anggaran jangka panjang (anggaran strategis), yaitu anggaran yang dibuat untuk lebih dari satu tahun.

- d) Menurut bidangnya, terdiri dari :
- i. Anggaran operasional, yaitu anggaran untuk menyusun anggaran laporan laba rugi. Anggaran operasional terdiri dari :
 - Anggaran penjualan
 - Anggaran biaya pabrik
 - Anggaran beban usaha
 - Anggaran laporan laba rugi
 - ii. Anggaran keuangan, yaitu anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran keuangan terdiri dari :
 - Anggaran kas
 - Anggaran piutang
 - Anggaran persediaan
 - Anggaran utang
 - Anggaran neraca
- e) Menurut kemampuan menyusunnya, terdiri dari :
- i. Anggaran komprehensif, yaitu rangkaian dari berbagai macam anggaran yang disusun secara lengkap.
 - ii. Anggaran parsial, yaitu anggaran yang disusun secara tidak lengkap, hanya bagian tertentu saja.
- f) Menurut fungsinya, terdiri dari :
- i. Anggaran apropriasi, yaitu anggaran yang dibentuk bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan bagi tujuan lain.

- ii. Anggaran kinerja, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan) manajerial (Nouri dan Parker dalam Ritonga, 2008).

b. Partisipasi Anggaran

1) Pengertian Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran dapat terbentuk dari komunikasi dan kinerja para unit perusahaan. Keikutsertaan para unit dalam penyusunan anggaran akan berpengaruh terhadap tercapainya sasaran anggaran yang diinginkan. Menurut Brownell (1986) bahwa partisipasi anggaran adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh individu dalam penyusunan anggaran. Sementara menurut Mulyadi (2010, hal 187) mengemukakan bahwa partisipasi anggaran berarti keikutsertaan *operating managers* dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan di tempuh oleh *operating managers* tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran.

Menurut Hansen dan Mowen (2007, hal 552), partisipasi anggaran (*budgeting participation*) adalah pendekatan penganggaran yang memungkinkan para manajer yang akan bertanggungjawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran, partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggung jawab pada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreatifitas. Sedangkan menurut Brownell (1986) menyatakan bahwa partisipasi anggaran dalam penyusunan anggaran adalah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu dalam penyusunan anggaran. Maka proses anggaran secara partisipasi sangat dibutuhkan. Dengan adanya penyusunan

anggaran secara partisipasi dapat terjadi pertukaran informasi baik antara atasan dengan bawahan maupun level manajemen yang sama.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran adalah keterlibatan semua pihak dalam pemberian pendapat, pertimbangan dan usulan dalam mempersiapkan anggaran dan revisi anggaran. Pimpinan organisasi atau perusahaan biasanya kurang mengetahui kondisi/aktivitas operasi sehari-hari, sehingga memerlukan informasi anggaran yang lebih rinci dari bawahannya. Di sisi lain, pimpinan organisasi/perusahaan memiliki perspektif yang lebih luas atas perusahaan secara keseluruhan dalam pembuatan anggaran secara umum.

2) Tujuan dan Manfaat Partisipasi Anggaran

Menurut Cherrington (1995) terdapat tiga tujuan utama yang dapat dicapai melalui partisipasi dalam anggaran, yaitu:

- a) Akseptasi karyawan terhadap rencana kegiatan perusahaan.
- b) Peningkatan semangat kerja.
- c) Peningkatan produktivitas.

Partisipasi anggaran mengarah kepada seberapa besar keterlibatan individu dalam menyusun anggaran serta pelaksanaannya untuk mencapai target anggaran. Hal ini diperlukan agar para manajer merasa lebih puas dan produktif dalam bekerja, sehingga akan timbul perasaan untuk selalu ingin berprestasi.

Di dalam suatu perusahaan partisipasi anggaran mempunyai manfaat, baik untuk perusahaan itu sendiri maupun untuk pegawainya, menurut Arfan (2017, hal 175), manfaat partisipasi anggaran sebagai berikut:

- a) Partisipasi dapat meningkatkan moral dan mendorong inisiatif yang lebih besar pada semua tingkat manajemen.
- b) Meningkatkan rasa kesatuan kelompok, yang pada gilirannya cenderung untuk meningkatkan kerjasama antaranggota kelompok dalam penetapan tujuan.
- c) Menurunkan tekanan dan kegelisahaan yang berkaitan dengan anggaran.

Menurunkan ketidakadilan yang dipandang ada dalam alokasi sumber daya organisasi antar subunit organisasi, serta reaksi negatif yang dihasilkan dari persepsi semacam itu

3) Indikator Partisipasi Anggaran

Indikator partisipasi anggaran, yaitu kontribusi pada keuangan perusahaan dalam penyusunan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP), komunikasi dapat mencapai target dalam penyusunan anggaran dan motivasi untuk mengarahkan peningkatan kinerja seseorang terhadap *budget*. Menurut Brownell dalam Falikatun (2007, hal 23), menyatakan bahwa indikator partisipasi anggaran yaitu:

- a) Keterlibatan

Keuangan perusahaan dalam anggaran pendapatan produksi kebun merupakan pembiayaan setiap program dan rencana perusahaan. Proses penyusunan anggaran melibatkan partisipasi setiap pegawai mulai dari level karyawan pelaksana hingga manajer kebun dan kepala bagian kantor pusat. Namun partisipasi anggaran juga secara tidak langsung berdampak pada etika dalam bekerja yaitu tanggungjawab dalam anggaran.

b) Pengaruh

Partisipasi anggaran adalah proses yang menggambarkan individu-individu terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut.

c) Komitmen

Karena identifikasi dan ego keterlibatan dengan tujuan anggaran, partisipasi berkaitan dengan kinerja dan begitu mengarah pada peningkatan motivasi dan komitmen terhadap *budget*.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa indikator partisipasi anggaran, yaitu: keterlibatan keuangan perusahaan dalam penyusunan anggaran, pengaruh untuk mencapai target dan komitmen untuk mengarahkan peningkatan motivasi terhadap *budget*.

Sesuai dengan teori yang di dapat mengenai partisipasi anggaran, maka dapat ditentukan indikator partisipasi anggaran menurut Milani (1975), yaitu:

a) Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran

Keikutsertaan merupakan keterlibatan para manajer dalam proses penyusunan anggaran. Keterlibatan yang dimaksud dinyatakan dengan baik untuk mengajukan usulan anggaran.

b) Kepuasan yang dirasakan dalam penyusunan anggaran

Kepuasan merupakan kesesuaian hasil yang dirasakan para manajer setelah dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran dan perasaan yang dimiliki

manajer terhadap terlaksananya anggaran yang sudah ditetapkan secara partisipatif.

c) Kebutuhan memberikan pendapat

Kebutuhan merupakan adanya peranan atau pentingnya partisipasi dari para manajer dalam proses penyusunan anggaran.

d) Kerelaan dalam memberikan pendapat

Kerelaan merupakan kemauan atau inisiatif dari para manajer untuk berpartisipasi secara aktif dalam proses penyusunan anggaran.

e) Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran final

Besarnya pengaruh dalam hal ini menunjukkan seberapa besar peran dan kontribusi yang diberikan para manajer terhadap keputusan anggaran final.

f) Seringnya atasan meminta pendapat saat anggaran sedang disusun

Seringnya atasan meminta pendapat atau usulan dalam proses penyusunan anggaran mengacu kepada ada tidaknya kesempatan bagi para manajer untuk mengemukakan pendapat atau mengajukan usulan anggaran.

Menurut Milani (1975) dengan adanya partisipasi anggaran diharapkan kinerja para aparat pemerintah daerah dapat meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka para pimpinan organisasi pemerintahan akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya

3. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Wagner (1994) dalam Taufikurrahman (2004) mengemukakan komitmen organisasi merupakan motivasi dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingannya sendiri.

Bagi manajer, komitmen organisasi merupakan hal yang penting untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga diharapkan akan memfokuskan perhatiannya pada komitmen organisasi, dan bukan pada kepentingan pribadinya. Sedangkan menurut Luthans (1998), komitmen organisasi akan membuat organisasi lebih produktif dan profitable. Asnawi (1997) menguji tentang komitmen organisasi, dan partisipasi anggaran. Ia mengemukakan bahwa partisipasi anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan pada kesenjangan anggaran.

Apabila anggota organisasi baik itu manajer maupun karyawan bersedia memfokuskan pada tujuan perusahaan dan bukan pada kepentingan pribadi, maka kemungkinan tujuan organisasi atau perusahaan tercapai. Selain itu, mereka memiliki rasa kebersamaan dalam bekerja, juga menambah manfaat dalam mencapai tujuan organisasi, meskipun insentif ekonomi tidak maksimal (Binberg dan Snadgress, 1988). Berdasarkan teori penetapan tujuan (*goal setting theory*), partisipasi anggaran dapat meningkatkan komitmen bawahan pada tujuan anggaran (Chong dan Chong, 2002).

Kesempatan untuk terlibat dan mempengaruhi dalam proses penyusunan anggaran akan meningkatkan kepercayaan bawahan, perasaan pengendalian bawahan, keterlibatan ego dengan organisasi, sehingga secara bersama-sama akan menyebabkan sedikit perlawanan terhadap perubahan, serta akan lebih menerima dan memiliki komitmen pada keputusan anggaran (Shields dan Shields, 1998). Demikian pula dengan studi Taufikurrahman (2004), yang mengemukakan bahwa komitmen pada tujuan tidak memediasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Dalam hubungan komitmen tujuan anggaran dengan kinerja manajerial, terdapat teori pendukung yang dapat menjelaskan hal tersebut, yaitu teori penetapan tujuan. Teori penetapan tujuan menjelaskan hubungan tujuan dengan kinerja. Semakin tinggi komitmen yang dimiliki untuk mencapai tujuan, maka semakin tinggi pula usaha seseorang sehingga dapat mempengaruhi kinerja. Hal senada juga disampaikan oleh Locke bahwa penggunaan keinginan dan tujuan untuk mengusulkan dan mendukung penelitian bahwa jika tujuan dapat diterima oleh individu, maka semakin kuat suatu tujuan akan menghasilkan kinerja yang tinggi (Locke, 1981)

Magner *et al* (1996) mengemukakan bahwa bawahan yang memiliki komitmen tinggi pada tujuan anggaran akan melakukan interaksi dengan orang-orang yang memiliki wawasan mengenai lingkungan kerja, tujuan kinerja, strategi tugas, masalah-masalah lain yang memiliki tujuan pada kinerja.

a. Ciri-Ciri Komitmen Organisasi

Ciri-ciri karyawan yang memiliki komitmen menurut Moorhead dan Griffin (2013, hal 80) adalah sebagai berikut:

- 1) Bertanggung jawab; Karyawan yang memiliki komitmen memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi. Hal ini merupakan pengidentifikasian atau penerimaan tanggung jawab yaitu bekerja keras untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
- 2) Konsisten; Konsistensi karyawan terhadap pekerjaan merupakan suatu hal yang sangat penting, karena konsistensi dapat menimbulkan komitmen. Kepercayaan yang cukup beralasan yang berdasarkan pada kejujuran dan perilaku yang konsisten sepanjang waktu, yang mempertinggi reputasi seseorang secara besar-besaran atas komitmen yang konsisten.
- 3) Proaktif; Sebuah komitmen dapat muncul apabila karyawan memiliki sikap proaktif terhadap semua hal yang menyangkut pekerjaannya, dengan sikap yang proaktif tersebut karyawan dapat menyelesaikan masalah-masalah perusahaan dengan lebih baik sehingga dengan sendirinya komitmen karyawan dapat timbul dengan sikap proaktif tersebut.

Menurut Kaswan (2012), komitmen organisasi bersifat multi dimensi dan ciri-ciri komitmen dikelompokkan menjadi sepuluh, antara lain:

- a) Selalu berupaya untuk mensukseskan organisasi.
- b) Selalu mencari informasi tentang organisasi.
- c) Selalu mencari keseimbangan antara sasaran organisasi dengan sasaran pribadi.

- d) Selalu berupaya untuk memaksimalkan kontribusi kerjanya sebagai bagian dari organisasi secara keseluruhan.
- e) Menaruh perhatian pada hubungan kerja antar unit organisasi.
- f) Berpikir positif terhadap kritik dari teman.
- g) Menempatkan prioritas organisasi di atas departemennya.
- h) Tidak melihat organisasi lain sebagai unit yang lebih menarik.
- i) Memiliki keyakinan bahwa organisasi akan berkembang.
- j) Berpikir positif pada pimpinan puncak organisasi.

b. Menciptakan Komitmen Organisasi

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2012:176) ada tiga pilar dalam menciptakan komitmen organisasi, yaitu:

- 1) Adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi (*a sense of belonging to the organization*)

Untuk menciptakan rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat karyawan:

- a) Mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi.
- b) Merasa yakin bahwa apa yang dilakukannya atau pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi tersebut.
- c) Merasa nyaman dengan organisasi tersebut.
- d) Merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan), nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh

manajemen), norma-norma yang berlaku (cara-cara yang berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi.

- 2) Adanya keterkaitan atau kegairahan terhadap pekerjaan (*a sense of excitement in the job*)

Perasaan seperti ini dapat dimunculkan dengan cara:

- a) Mengenalinya faktor-faktor motivasi intrinsik dalam mengatur desain pekerjaan (*job design*).
- b) Kualitas kepemimpinan.
- c) Kemampuan dari manajer dan *supervisor* untuk mengenali bahwa komitmen karyawan bisa meningkat jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang serta memberi kesempatan dan ruang yang cukup bagi karyawan untuk menggunakan keterampilan dan keahlian secara maksimal.

- 3) Pentingnya rasa memiliki (*ownership*)

Rasa memiliki bisa muncul jika karyawan merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dalam organisasi. Konsep penting dari *ownership* akan meluas dalam bentuk partisipasi dalam membuat keputusan-keputusan dan mengubah praktek kerja, yang pada akhirnya akan mempengaruhi keterlibatan karyawan. Jika karyawan merasa dilibatkan dalam membuat keputusan dan jika mereka merasa ide-idenya didengar dan merasa telah memberikan kontribusi pada hasil yang dicapai, maka mereka akan cenderung menerima keputusan-keputusan atau

perubahan yang dimiliki, hal ini dikarenakan mereka merasa dilibatkan dan bukan karena dipaksa.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi menurut Dyne dan Graham (2005) adalah:

1) Personal

- a) Ciri Kepribadian Tertentu; Ciri-ciri kepribadian tertentu seperti teliti, *ekstrovert*, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok di atas tujuan sendiri serta individu yang *altruistik* (senang membantu) akan cenderung lebih komit.
- b) Usia dan Masa Kerja; Usia dan masa kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi.
- c) Tingkat Pendidikan; Makin tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat diakomodir, sehingga komitmennya semakin rendah.
- d) Jenis Kelamin; Wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.
- e) Status Perkawinan; Pegawai yang sudah menikah lebih terikat dengan organisasinya.
- f) Keterlibatan Kerja; Tingkat keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

2) Situasional

- a) Nilai (*Value*) Tempat Kerja; Nilai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan saling keterikatan. Nilai-nilai kualitas, inovasi, kooperasi, partisipasi, dan *trust* akan mempermudah setiap pegawai untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat. Jika para pegawai percaya bahwa nilai organisasinya adalah kualitas produk jasa, para pegawai akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan hal itu.
- b) Keadilan Organisasi; Keadilan organisasi meliputi: keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.
- c) Karakteristik Pekerjaan; Meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal. Karakteristik spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan tanggung jawab, serta rasa keterikatan terhadap organisasi
- d) Dukungan organisasi; Hubungan ini didefinisikan sebagai sejauh mana pegawai memersepsi bahwa organisasi (lembaga, pimpinan, rekan) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Hal ini berarti jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan pegawai dan juga menghargai kontribusinya, maka pegawai akan menjadi komit.

3) Posisional

- a) Masa Kerja; Masa kerja yang lama akan semakin membuat pegawai komit, hal ini disebabkan oleh karena semakin memberi peluang pegawai untuk menerima tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang promosi yang lebih tinggi. Juga peluang investasi pribadi berupa pikiran, tenaga dan waktu yang semakin besar, hubungan sosial lebih bermakna, serta akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.
- b) Tingkat Pekerjaan; Berbagai penelitian menyebutkan status sosioekonomi sebagai prediktor komitmen paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlibat.

Moorhead dan Griffin (2013, hal 82) membedakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi menjadi empat kategori, yaitu:

- 1) Karakteristik Personal; Pengertian karakteristik personal mencakup: usia, masa jabatan, motif berprestasi, jenis kelamin, ras, dan faktor kepribadian. Karyawan yang lebih senior dan lebih lama bekerja secara konsisten menunjukkan nilai komitmen yang tinggi.
- 2) Karakteristik Pekerjaan; Karakteristik pekerjaan meliputi kejelasan serta keselarasan peran, umpan balik, tantangan pekerjaan, otonomi, kesempatan berinteraksi, dan dimensi inti pekerjaan. Biasanya, karyawan yang bekerja pada level pekerjaan yang lebih tinggi nilainya dan karyawan menunjukkan

level yang rendah pada konflik peran dan ambigu cenderung lebih berkomitmen.

- 3) Karakteristik Struktural; Faktor-faktor yang tercakup dalam karakteristik struktural antara lain ialah derajat formalisasi, ketergantungan fungsional, desentralisasi, tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan fungsi kontrol dalam perusahaan. Atasan yang berada pada organisasi yang mengalami desentralisasi pada pemilik kerja kooperatif menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi.
- 4) Pengalaman Bekerja; Pengalaman kerja terbukti berkorelasi positif dengan komitmen terhadap perusahaan sejauh mana menyangkut taraf seberapa besar karyawan percaya bahwa perusahaan memperhatikan minatnya.

d. Indikator Komitmen Organisasi

Allen dan Meyer (1997) mengemukakan indikator komitmen organisasi, yaitu:

1) Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen afektif didefinisikan sebagai keinginan pegawai untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, dengan pertimbangan bahwa jika ia keluar, maka ia akan menghadapi resiko kerugian. Indikator dari komitmen afektif terdiri dari karakteristik pribadi dan pengalaman kerja. Kunci komitmen afektif adalah *want to*. Komitmen afektif didefinisikan sebagai suatu proses sikap, di mana pegawai merasa memiliki hubungan atau keterikatan dengan organisasi karena adanya kesamaan tujuan. Pegawai dengan komitmen afektif yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi. Hal ini berarti bahwa

pegawai tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi. Pegawai dengan komitmen afektif akan bekerja secara lebih keras dan menunjukkan hasil pekerjaan yang lebih baik dibandingkan yang komitmennya lebih rendah. Individu dengan komitmen afektif yang tinggi juga akan lebih mendukung kebijakan organisasi dibandingkan dengan pegawai yang memiliki komitmen afektif yang lebih rendah.

2) Komitmen Kontinu (*Continuance Commitment*)

Komitmen kontinu merupakan komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Indikator dari komitmen kontinu terdiri dari besarnya jumlah investasi atau taruhan sampingan individu, dan persepsi atas kurangnya alternatif pekerjaan lain. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*). Dalam hal ini individu memutuskan menetap pada organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan. Komitmen kontinu yang tinggi akan menyebabkan pegawai bertahan dalam organisasi, bukan karena alasan emosional, tapi karena adanya kesadaran dalam diri pegawai bahwa ia akan mengalami kerugian besar jika meninggalkan organisasi. Hal menarik lainnya adalah bahwa semakin besar komitmen kontinu yang dimiliki pegawai, maka pegawai tersebut akan semakin bersifat pasif atau membiarkan saja keadaan yang berjalan tidak baik. Antecedent komitmen kontinu terdiri dari besarnya dan/atau jumlah investasi atau taruhan individu pada organisasi dan persepsi atas kurangnya alternatif pekerjaan lain.

3) Komitmen Normatif (*Normative Commitment*).

Komitmen normatif merupakan komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri pegawai, berisi keyakinan pegawai akan tanggung jawabnya terhadap organisasi. Indikator dari komitmen normatif terdiri dari pengalaman individu sebelum berada dalam organisasi (pengalaman dalam keluarga atau sosialisasi) dan pengalaman sosialisasi selama berada dalam organisasi. Kunci dari komitmen normatif adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*). Komitmen normatif merupakan kewajiban yang dirasakan oleh pegawai, bahwa idealnya ia tidak berpindah pekerjaan ke organisasi lain. Pegawai tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut. Perasaan semacam itu akan memotivasi pegawai untuk bertingkah laku secara baik dan melakukan tindakan yang tepat bagi organisasi

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Tinggi rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan kinerja yang akan dicapai organisasi. Dalam dunia kerja komitmen karyawan memiliki pengaruh yang sangat penting, bahkan ada beberapa organisasi yang berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan kerja. Setiap pegawai memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan melakukan usaha yang maksimal dan keinginan yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya Pegawai

yang memiliki komitmen rendah akan melakukan usaha yang tidak maksimal dengan keadaan terpaksa.

Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Mathis dan Jackson dalam Sopiah (2008) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuantujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berisi tentang data hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh para penelitian sebelumnya menunjukkan pengaruh partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dan terhadap kepuasan kerja. Adapun beberapa penelitian terdahulu yang tidak signifikan sebagai berikut:

Tabel II-1
Penelitian Terdahulu

Nama	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber
Regina Amalia Bumulo, Lintje Kalangi, dan Jessy D. L. Warongan (2017)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi, Komitmen Organisasi, dan <i>Job relevant information</i> (JRI) sebagai Variabel <i>Moderating</i> pada Perguruan	Variabel Independen: Partisipasi Penyusunan Anggaran Variabel Dependen: Kinerja Manajerial Variabel Moderating: Motivasi, Komitmen Organisasi, dan <i>Job</i>	Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa: (1) Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. (2) Motivasi tidak memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. (3) Komitmen organisasi tidak memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja	Ejournal. Unsrat. Ac.id

Nama	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber
	Tinggi Swasta di Provinsi Gorontalo	<i>relevant information</i> (JRI)	manajerial. (4) <i>Job relevant information</i> memperlemah pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial	
Galih Wicaksono (2016)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Sekolah Menengah Negeri Di Tegal	Variabel Independen Partisipasi Anggaran Variabel Dependen Kecukupan Anggaran Kinerja Manajerial	Hasil penelitian ini menunjukkan partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil lainnya bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kecukupan anggaran, komitmen organisasi, dan job relevant.	Esensi jurnal bisnis dan manajemen, Volume 6 No 2, 2016
Budi Hartono Kusuma (2016)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen sebagai Variabel Mediasi	Variabel Independen Partisipasi Penyusunan Anggaran Variabel Dependen Kinerja Manajerial Variabel Mediasi: Komitmen	Hasil penelitian ini menunjukkan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, komitmen organisasasi sebagai variabel mediasi.	Jurnal Akuntansi Vol 8, No 2 2016
Wiratno, Ningsih dan Putri (2016)	Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi, Motivasi dan Struktur Desentralisasi sebagai Variabel Pemoderasi	Variabel independen : Partisipasi anggaran Variabel dependen : Kinerja manajerial Variabel pemoderasi : - Komitmen organisasi - Motivasi - Struktur desentralisasi	penelitian ini menunjukan bahwa terdapat efek positif dari partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Komitmen organisasi dan struktur desentralisasi memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Sedangkan variabel motivasi tidak dapat memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD di Pemkab. Purbalingga.	Jurnal Akuntansi Indonesia, Vol 6 No 2, 2017
Eka Yudha Utama, Abdul	Pengaruh Partisipasi Penyusunan	Variabel Independen Partisipasi	Hasil penelitian ini adalah partisipasi penyusunan anggaran	Jurnal Akuntansi, Vol 3 No 4, 2013

Nama	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber
Rohman (2013)	Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Instansi Vertikal Wilayah Pembayaran Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Sampit)	Penyusunan Anggaran , Variabel Independen: Kinerja Manajerial Variabel Intervening: Komitmen Organisasi, Persepsi Inovasi	berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja manajerial. partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, persepsi inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.	
Ariyanto Setyawn, Abdul Rohman (2013)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Mediasi Komitmen Organisasi dan Cakupan Anggaran	Variabel Independen: Partisipasi Anggaran Variabel Dependen: Kinerja Manajerial Variabel Moderasi: Komitmen Organisasi.	Hasil penelitian memperlihatkan Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajer dan persepsi tentang anggaran yang cukup. Kecukupan anggaran secara signifikan dapat berpengaruh terhadap tingkat komitmen/ikatan/loyalitas pegawai terhadap organisasi. Namun variabel komitmen organisasi dan kecukupan anggaran tidak terbukti dapat menjadi variabel perantara/intervening dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.	Diponegoro Journal Of Accounting Vol 2 No 3, 2013
Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher (2007)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen	Variabel Independen: Partisipasi Penyusunan Anggaran Variabel Dependen: Kinerja Aparat Pemerintah	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi	Jurnal Akuntansi, Vol 2 No 1, 2007

Nama	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber
	Organisasi Sebagai Variabel Moderating	Daerah Variabel Moderasi: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi	dalam memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah.	
Sofyan Rahma Hanafi dan Haryanto (2017)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Satker di Wilayah Pembayaran KPPN Klaten yang Membawahi Kabupaten Boyolali Dan Kabupaten Klaten)	Variabel Independen: Variabel Independen: Partisipasi Anggaran Variabel Dependen: Kinerja Manajerial Variabel Intervening: Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi.	<i>The analysis results indicate that budgetary participation and managerial performance have positive relationship and statistically significant. Budgetary participation also directly affects organization commitment and perception of innovation. But budgetary participation did not indirectly affect managerial performance via the intervening variables of organization commitment and perception of innovation.</i>	Diponegoro Journal Of Accounting Vol 6 No 4, 2017

Sumber: Berbagai Sumber penelitian

C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan penjelasan tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Menurut Sugiyono (2010:48), menyatakan kerangka konseptual merupakan sebuah alur yang menggambarkan proses riset secara keseluruhan. Dengan kata lain, kerangka konseptual merupakan miniatur keseluruhan proses

riset. Dalam memberikan gambaran dalam kerangka konseptual pada bagian ini dapat dikembangkan sebagai berikut:

1. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Partisipasi dapat meningkatkan kinerja dikarenakan partisipasi kemungkinan bawhaannya mengkomunikasikan apa yang dibutuhkan kepada atasannya. Dalam menyusun anggaran dibutuhkan komunikasi antara bawahan dengan atasan untuk dapat memberikan informasi tentang kebutuhan pada bagiannya. Menurut Hansen dan Mowen (2013, hal 223), menyatakan partisipasi anggaran memungkinkan bahwa manajer akan bertanggungjawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran, berpartisipasi mengkomunikasi rasa tanggungjawab kepada manajer tingkat bawah dan mendorong kreatifitas.

Anggaran yang telah disusun pula memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja aparat pemerintah (Sardjito dan Osmad, 2007). Penyusunan anggaran perlu melibatkan manajemen pada level yang lebih rendah, sehingga anggaran partisipatif dapat dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi sebagai individual karena dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran diharapkan setiap individu mampu meningkatkan kinerjanya sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Beberapa penelitian menemukan adanya pengaruh positif antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial Regina Amalia Bumulo, Lintje Kalangi,

Jessy D.L Warongan, menyatakan semakain tinggi partisipasi anggaran yang dilakukan karyawan akan semakin meningkatkan kinerja manajerialnya. Hal ini sejalan dengan penelitian Budi Hartono Kusuma (2016), Wiranto, Ningsih dan Putri (2016), Eka Yudha Utama, Abdul Rohman (2013), Ariyanto setywan, Abdul Rohman (2013), Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher (2007), dan Sofyan Rahma Hanafi, dan Haryanto (2017).

2. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan sesuai dengan tugas dan fungsinya. Sedangkan komitmen adalah perjanjian (keterikatan) untuk melakukan sesuatu (kontrak) dengan penuh rasa tanggung jawab. Komitmen organisasi adalah komitmen yang diciptakan oleh semua komponen-komponen individual dalam menjalankan operasional organisasi. Komitmen tersebut dapat terwujud apabila individu dalam organisasi menjalankan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing dalam organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif.

Apabila manajer bekerja sesuai dengan tujuan dan prinsip organisasi, maka timbulnya konflik akan berkurang. Konflik yang dialami manajer dapat dikarenakan masalah-masalah yang berkaitan dengan urusan pribadi maupun pekerjaan kantor/perusahaan. Manajer memiliki ambiguitas tinggi antara karir dengan perannya sebagai anggota organisasi. Namun, konflik peran dapat dikurangi jika melibatkan atasan dan karyawan untuk berpartisipasi dalam menyusun anggaran. Seperti yang dikemukakan oleh Chenhall dan Brownell

(1988), partisipasi dalam menyusun anggaran mampu mengurangi ambiguitas peran dan meningkatkan kinerja.

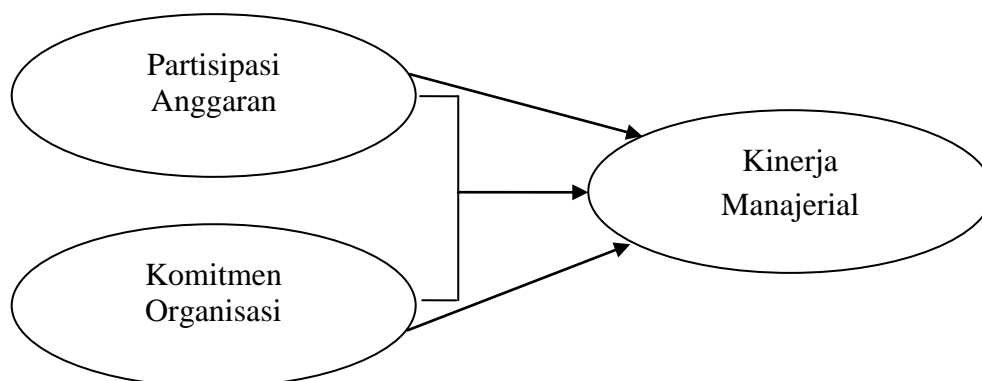
Menurut Milani (1975), partisipasi berhubungan secara positif dengan kinerja. Partisipasi anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi bawahan untuk bersungguh-sungguh dalam mencapai tujuan yang ditetapkan dan sebagai sarana untuk perencanaan agar atasan dapat memperoleh estimasi yang dapat dipercaya mengenai kondisi perusahaan di masa yang akan datang. Menurut Brownell dan McInnes (1986), terdapat hubungan antara partisipasi, motivasi dan kinerja. Motivasi memediasi pengaruh partisipasi pada kinerja. Selain itu, pencapaian anggaran dan kepuasan berkaitan dengan persepsi tingkat kesulitan. Kren (1992) menguji pengaruh perubahan informasi dan lingkungan pada partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial tidak berhubungan secara langsung tetapi dimediasi oleh informasi yang mendukung pengambilan keputusan berkaitan dengan pekerjaan. Perubahan lingkungan memperkuat hubungan positif antara kinerja dengan partisipasi.

Angle dan Perry (1981) mengemukakan bahwa komitmen organisasi yang kuat akan mendorong para individu untuk berusaha lebih keras dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik lagi. Jadi antara komitmen organisasi dengan kinerja terdapat pengaruh yang positif di mana kinerja yang baik pastinya dilatar belakangi oleh komitmen yang kuat. Komitmen organisasi yang buruk tidak

menghasilkan kinerja yang tinggi. Jadi, semakin tinggi derajat komitmen organisasi semakin tinggi pula kinerja yang dicapainya.

Apabila anggota organisasi baik itu manajer maupun karyawan bersedia memfokuskan pada tujuan perusahaan dan bukan pada kepentingan pribadi, maka kemungkinan tujuan organisasi atau perusahaan tercapai. Selain itu, mereka memiliki rasa kebersamaan dalam bekerja, juga menambah manfaat dalam mencapai tujuan organisasi, meskipun insentif ekonomi tidak maksimal (Binberg dan Snadgress, 1988). Beberapa penelitian menemukan adanya pengaruh positif antara komitmen organisasi terhadap kinerja Manajerial. Hasil penelitian Wiranto Ningsih dan Putri (2016), menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja manajerial, hal ini berarti komitmen organisasi yang besar akan meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Budi Hartono Kusuma (2016), Eka Yudha Utama, Abdul Rohman (2013), dan Bambang Sardjito dan Osmad Mtuhaer (2007).

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan di atas maka dapat digambarkan kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar II-1
Kerangka Konseptual

Berdasarkan kerangka konseptual di atas, dapat dinyatakan bahwa dalam penelitian ini, variabel independen yang digunakan adalah partisipasi anggaran, dan komitmen organisasi yang sedangkan variabel dependennya adalah kinerja manajerial.

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Hipotesis menurut Sugiyono (2010, hal 64) adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan jawaban sementara karena hipotesis pada dasarnya merupakan jawaban dari permasalahan yang telah dirumuskan dalam perumusan masalah, sedangkan kebenaran dari hipotesis perlu diuji terlebih dahulu melalui analisis data. Hipotesis dalam penelitian ini menjelaskan hubungan dan pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.

1. Partisipasi Anggaran Berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial.
2. Komitmen Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial.
3. Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Berpengaruh Secara Bersama-sama Terhadap Kinerja Manajerial.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Dalam penyusunan suatu penelitian perlu dicari dan dikumpulkan data serta informasi yang sesuai dengan sifat permasalahan dan berkaitan dengan tujuan penulis agar didapat suatu susunan data yang lengkap untuk dipakai sebagai dasar pembahasan. Menurut Sugiyono (2013) metode penelitian adalah: “Cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat ditemukan, dikembangkan, dan dibuktikan, suatu pengetahuan tertentu sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah.”

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian kuantitatif sebagaimana yang dijabarkan Sugiyono (2012) sebagai berikut: “Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.”

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode asosiatif. Metode penelitian asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh ataupun juga hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2013). Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan Dr. H. Ahmad Qurtubi, MA (2008), bahwa penelitian asosiatif didefinisikan sebagai sebuah

penelitian yang memiliki tujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Muhammad Fauzi (2009) juga mengemukakan bahwa asosiatif adalah hubungan antara dua variabel yang tidak saling mengikat, tetapi lebih mengarah pada bentuk kerjasamanya. Misalnya, hubungan antara dokter dan perawat dalam proses penyembuhan.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Tempat penelitian menjelaskan tentang apa dan siapa yang menjadi tempat penelitian juga di mana dan kapan penelitian dilakukan (Umar, 2005, hal 303). Penelitian ini dilakukan di PT. Perkebunan Nasional 1 (Persero) Langsa. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara langsung dengan pertimbangan PT. Perkebunan Nasional 1 (Persero) Langsa merupakan tempat bekerja peneliti dan merupakan perkebunan milik BUMN, sehingga diharapkan dapat menjadi contoh bagi perusahaan lain di kota Langsa pada khususnya. Selain itu juga pertimbangan kegiatan internship peneliti yang dilaksanakan di Langsa.

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian direncanakan pada bulan Nopember 2018 sampai dengan Maret 2019.

Tabel III.1
Tempat dan Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Nop				Des				Jan				Feb			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Riset Awal/Pengajuan Judul	■															
2	Penyusunan Proposal				■	■	■	■	■								
3	Seminar Proposal									■	■						
4	Perbaikan/Acc Proposal											■					
5	Pengolahan Data											■					
6	Penyusunan Tesis												■	■			
7	Bimbingan Tesis dan Meja Hijau														■	■	■

Sumber: Data Diolah

C. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi

Populasi merupakan kelompok orang, kejadian, atau peristiwa yang menjadi perhatian para peneliti untuk diteliti. Menurut Sugiyono (2010, hal 80), menyatakan pengertian populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek, atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan setingkat manajerial pada wilayah PTPN I Langsa yang meliputi Kepala Bagian pada Kantor Pusat (Kampus), Asisten Bagian, Manajer Kebun, Asisten Kebun, Askep Kebun, dan Kaur Bagian, dengan total keseluruhan berjumlah 122 orang. Karyawan-karyawan dimaksud merupakan karyawan aktif yang membawahi unit-unit tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono 2011, Hal 81). Dengan demikian sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki, dan bisa mewakili keseluruhan populasi sehingga jumlahnya lebih sedikit dari populasi.

Adapaun penelitian ini dalam menentukan sampel menggunakan rumus slovin (Sugiyono 2011, hal 87). Hal ini karena dalam penarikan sampel, jumlahnya harus representative agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan dan perhitungannya pun tidak memerlukan tabel jumlah sampel, namun dapat dilakukan dengan rumus dan perhitungan sederhana.

Rumus slovin untuk menentukan sampel adalah sebagai berikut:

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

Keterangan :

n = Ukuran Sampel/ Jumlah Responden

N = Ukuran Populasi

e = Persentase kelonggaran

Jumlah populasi dalam penelitian ini berjumlah 122, maka untuk mengetahui sampel penelitian dengan rumus slovin dengan perhitungan sebagai berikut:

$$n = \frac{122}{1+122(0,05)^2}$$

$$n = \frac{122}{1,305}$$

$$n = 93,487$$

$$n = 93$$

Dari perhitungan rumus diatas, diperoleh sampel pada penelitian ini berjumlah 93 orang. Sampel yang digunakan dalam penelitian merupakan orang-orang atau karyawan setingkat manajerial dengan kriteria yang telah disesuaikan dengan tujuan yang akan dicapai oleh peneliti. Penentuan sampel, merupakan pemilihan langsung oleh peneliti dengan tujuan agar memudahkan peneliti dalam memperoleh informasi yang diinginkan. Seluruh populasi dan sampel merupakan karyawan setingkat manajerial yang masih aktif bekerja pada PT. Perkebunan Nusantara I Langsa dengan masa kerja diatas 1 tahun anggaran.

D. Defenisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan jabaran dari variabel penelitian secara ringkas. Menurut Sekaran (2006, hal 14), menyatakan definisi operasional variabel adalah untuk mengukur konsep abstrak seperti hal-hal yang biasanya jatuh ke dalam wilayah subjektif perasaan dan sikap. Adapun definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah:

X1 = Partisipasi Anggaran (Variabel independen)

X2 = Komitmen Organisasi (Variabel dependen)

Y = Kinerja Manajerial

Tabel III-3
Defenisi Operasional Variabel

Variabel	Defenisi	Indikator	Skala
Partisipasi Anggaran (X ₁)	Partisipasi anggaran (<i>budgeting participation</i>) adalah pendekatan penganggaran yang memungkinkan para manajer yang akan bertanggungjawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam	1. Keikutsertaan 2. Kepuasan 3. Kebutuhan 4. Kerelaan 5. Besarnya pengaruh terhadap	Interval

Variabel	Defenisi	Indikator	Skala
	pengembangan anggaran, partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggung jawab pada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreatifitas.(Hansen dan Mowen, 2007)	penetapan anggaran final 6. Seringnya atasan meminta pendapat saat anggaran sedang disusun	
Komitmen Organisasi (X ₂)	Komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi suatu organisasi untuk dapat mencapai tujuannya serta seberapa besar keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. (Robbins dan Judge, 2013)	1. Komitmen Afektif 2. Komitmen Kontinu 3. Komitmen Normatif	Interval
Kinerja Manajerial (Y)	kinerja manajerial merupakan kemampuan prestasi kerja yang telah dicapai para personel atau kelompoknya. (Mahoney, 1963) (Mardiasmo, 2004)	1. Perencanaan 2. Investigasi 3. Koordinasian 4. Evaluasi 5. Pengawasan 6. Penilaian Staff 7. Negoisasi 8. Perwakilan	Interval

Sumber: Data Diolah Penulis

E. Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang dikumpulkan untuk penelitian dari tempat aktual terjadinya peristiwa (Sekaran, 2009). Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode survei. Metode survei adalah metode pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Sugiyono (2014) menyatakan bahwa kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab oleh responden.

Instrumen penelitian digunakan untuk mengukur nilai variabel yang diteliti dengan tujuan menghasilkan data kuantitatif yang akurat sehingga setiap instrumen harus mempunyai skala pengukuran. Dengan adanya skala pengukuran maka nilai variabel yang diukur dengan instrumen tertentu dapat dinyatakan dalam bentuk angka (Sugiyono, 2014).

Penelitian ini menggunakan skala likert yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban instrumen dapat di beri skor (Sugiyono, 2014). Skala likert dan skoring yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel III.3
Bobot Skala Likert

Kategori Pertanyaan / Pernyataan	Skala Likert
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Ragu-Ragu (RR)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2010:93)

Sebelum melakukan pengumpulan data, seluruh kuesioner harus dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas.

1. Uji Validitas

Pengertian validitas adalah suatu ukur yang menunjukkan tingkat ketepatan dan kesalahan suatu instrument. Instrumen harus dapat mengukur apa yang seharusnya diukur, jadi validitas menekankan pada alat pengukur pengamatan. Kegunaan validitas yaitu untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu instrument pengukuran dalam melakukan fungsi ukurnya.

Pengujian validitas menurut Sugiyono (2010, hal 121), menyatakan adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan dan keaslian suatu instrument dianggap valid mampu mengukur apa yang ingin diukur, dengan kata lain mampu memperoleh data yang tepat dari variabel yang diteliti.

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 21.0 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

$\sum X$ = total nilai keseluruhan subjek per item

$\sum y$ = total nilai per subjek

N = jumlah subjek

Nilai korelasi (r) dapat dilihat dari tabel *correlation* kolom skor total baris *pearson correlation*. Menurut Sugiyono, (2010, hal 122), menyatakan bila korelasi tiap faktor positif dan besarnya 0,5 keatas maka faktor tersebut merupakan construct kuat, atau bisa disimpulkan bahwa instrumen tersebut memiliki validitas konstruksi yang baik. Untuk menguji koefisien korelasi ini digunakan level of significant = 5% dengan interpretasi data adalah jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ berarti valid.

1) Uji Validitas Angket Partisipasi Anggaran

Berdasarkan hasil perhitungan pada uji validitas pada 30 responden diperoleh hasil dibawah ini:

Item	Nilai r_{hi}	Nilai r_{tab}	Ket
Q1	0.753	0.34	Valid
Q2	0.677	0.34	Valid
Q3	0.674	0.34	Valid
Q4	0.756	0.34	Valid
Q5	0.882	0.34	Valid
Q6	0.716	0.34	Valid

Dari tabel diatas dapat terlihat bahwa dari 6 item yang ada pada angket partisipasi anggaran, seluruh item memiliki r_{hit} (0.674 – 0.882) > r_{tab} (0.34), dengan demikian seluruh item dapat digunakan untuk mengukur partisipasi anggaran sesuai dengan tujuan pengukuran angket.

2) Uji Validitas Angket Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil perhitungan pada uji validitas pada 30 responden diperoleh hasil dibawah ini:

Item	Nilai r_{hi}	Nilai r_{tab}	Ket
Q1	0.804	0.34	Valid
Q2	0.728	0.34	Valid
Q3	0.670	0.34	Valid
Q4	0.716	0.34	Valid
Q5	0.735	0.34	Valid
Q6	0.829	0.34	Valid

Dari tabel diatas dapat terlihat bahwa dari 6 item yang ada pada angket komitmen organisasi, seluruh aitem memiliki r_{hit} (0.670 – 0.829) > r_{tab} (0.34), dengan demikian seluruh item dapat digunakan untuk mengukur komitmen organisasi sesuai dengan tujuan pengukuran angket.

3) Uji Validitas Angket Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil perhitungan pada uji validitas pada 30 responden diperoleh hasil dibawah ini:

Item	Nilai r_{hi}	Nilai r_{tab}	Ket
Q1	0.852	0.34	Valid
Q2	0.775	0.34	Valid
Q3	0.687	0.34	Valid
Q4	0.774	0.34	Valid
Q5	0.808	0.34	Valid
Q6	0.787	0.34	Valid

Dari tabel diatas dapat terlihat bahwa dari 6 item yang ada pada angket kinerja manajerial, seluruh aitem memiliki r_{hit} (0.687 – 0.852) > r_{tab} (0.34), dengan demikian seluruh aitem dapat digunakan untuk mengukur kinerja manajerial sesuai dengan tujuan pengukuran angket.

2. Uji Reliabilitas

Uji realibilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Untuk melakukan uji realibilitas digunakan bantuan program SPSS versi 21.

Untuk menguji reliabilitas maka digunakan rumus *Alpha* sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan

r_{ii} = Realiabilitas Instrumen

k = Banyaknya butir pertanyaan

$\Sigma\sigma_b^2$ = Jumlah varians butir

σ_t^2 = Varianstotal

Arikunto (2009, hal.76) mengemukakan bahwa untuk memperoleh jumlah varians butir, harus dicari terdahulu varians setiap butir dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\Sigma\sigma_b^2 = \frac{\Sigma x^2 - \frac{\Sigma x^2}{N}}{N}$$

Keterangan

Σx^2 = Jumlah kuadrat varians tiap butir

N = Jumlah responden

Selanjutnya Arikunto (2009, hal 76) menyatakan bahwa 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

Menurut Ghazali (2016, hal 48), menyatakan suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,70.

1) Uji Reliabilitas Angket Partisipasi Anggaran

Berdasarkan hasil perhitungan pada uji realibilitas pada 30 responden diperoleh hasil dibawah ini:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.830	6

Dari tabel uji reliabilitas diatas dapat terlihat hasil uji reliabilitas adalah 0.830 > 0.60 berarti angket partisipasi anggaran memiliki nilai reliabilitas yang baik untuk dijadikan alat ukur untuk mengukur partisipan anggaran para manajerial.

2) Uji Reliabilitas Angket Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil perhitungan pada uji realibilitas pada 30 responden diperoleh hasil dibawah ini:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.831	6

Dari tabel uji reliabilitas diatas dapat terlihat hasil uji reliabilitas adalah 0.831 > 0.60 berarti angket komitmen organisasi memiliki nilai reliabilitas yang baik untuk dijadikan alat ukur untuk mengukur komitmen organisasi para manajerial.

3) Uji Reliabilitas Angket Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil perhitungan pada uji realibilitas pada 30 responden diperoleh hasil dibawah ini:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.863	6

Dari tabel uji reliabilitas diatas dapat terlihat hasil uji reliabilitas adalah 0.863 > 0.60 berarti angket kinerja manajerial memiliki nilai reliabilitas yang baik untuk dijadikan alat ukur untuk mengukur kinerja para manajerial.

F. Teknik Analisis Data

Teknik penelitian adalah suatu cara mencari, memperoleh, mengumpulkan atau mencatat data, baik yang berupa data primer maupun data sekunder yang

digunakan untuk keperluan menyusun suatu karya ilmiah dan kemudian menganalisis faktor-faktor yang berhubungan dengan pokok-pokok permasalahan sehingga akan terdapat suatu kebenaran data-data yang akan diperoleh. Teknik analisis data dibagi yaitu:

1. Statistik Deskriptif

Metode deskriptif ini merupakan metode yang bertujuan untuk mengetahui sifat serta hubungan yang lebih mendalam antara tiga variabel dengan cara mengamati aspek-aspek tertentu secara spesifik untuk memperoleh data yang sesuai dengan masalah yang ada dengan tujuan penelitian, dimana data tersebut diolah, dianalisis, dan diproses lebih lanjut dengan dasar teori-teori yang telah dipelajari sehingga data tersebut dapat ditarik sebuah kesimpulan.

2. Analisis Regresi Linear Berganda

Regresi berganda digunakan peneliti dengan maksud untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh budaya organisasi dan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Persamaan yang mengatakan bentuk hubungan antara variabel *independent* (X) dan variabel *dependent* (Y) disebut persamaan regresi. Rumus persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$\hat{Y} = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2$$

Dimana:

\hat{Y} = Kinerja Manajerial

b_0 = Konstanta

X_1 = Partisipasi Anggaran

X_2 = Komitmen Organisasi

b_1, b_2 = Koefisien arah regresi

3. Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan pengujian regresi linier berganda terhadap hipotesis penelitian, maka terlebih dahulu perlu dilakukan suatu pengujian untuk mengetahui ada tidaknya pelanggaran terhadap asumsi-asumsi klasik. Hasil pengujian hipotesis yang baik adalah pengujian yang tidak melanggar asumsi-asumsi klasik yang mendasari model regresi linier berganda. Asumsi-asumsi klasik dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinearitas.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas ini dimaksud untuk menentukan rumus yang akan digunakan dalam uji coba hipotesis dan untuk mengetahui apakah data tersebut berdistribusi normal atau tidak. Menurut Ghazali (2016, hal 154), mengatakan uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Jika data tersebut berdistribusi normal maka proses selanjutnya dalam pengujian hipotesis dapat menggunakan perhitungan statistik parametris. Tetapi jika datanya tidak berdistribusi normal maka pengujian hipotesisnya menggunakan perhitungan statistik non parametris. Uji normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan Chi Kuadrat dan bantuan SPSS versi 21.

Untuk uji normalitas dalam penelitian ini penulis menggunakan *Kolmogorov-Smirnov test*. Menurut Ghazali (2016:110), kriteria yang digunakan yaitu data dikatakan berdistribusi normal jika harga koefisien *asympt. sig* (2

tailed) pada output *Kolmogorov-Smirnov test* > dari *alpha* yang ditentukan yaitu 5% (0,05).

b. Uji Multikolinearitas

Kolinieritas berarti terjadi korelasi linier yang mendekati sempurna antar dua variabel bebas. Sedangkan multikolinieritas berarti terjadi korelasi linier yang mendekati sempurna antar lebih dua variabel bebas. Menurut Ghozali (2016, hal103), mengatakan uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Cara mendeteksi adanya multikolinieritas adalah dengan mengamati nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan *Tolerance*. Batas VIF adalah 10 dan nilai dari TOL adalah 0,1. Jika nilai VIF lebih besar dari 10 dan nilai TOL kurang dari 0,1 maka terjadi multikolinieritas.

Bila ada variabel independen yang terkena multikolinieritas maka variabel tersebut harus dikeluarkan dari model penelitian. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan nilai TOL (*Tolerance*) dan VIF (*Variance Inflation Factor*), karena merupakan salah satu cara untuk menguji multikolinieritas dalam model regresi adalah dengan melihat nilai TOL (*Tolerance*) dan VIF (*Variance Inflation Factor*) dari masing masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya.

c. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas berarti ada variabel pada model regresi yang tidak sama (konstan). Sebaliknya, jika varian variabel pada model regresi memiliki nilai yang

sama (konstan) maka disebut dengan homoskedastisitas. Menurut Ghazali (2016, hal 134), mengatakan uji heterokedastisitas bertujuan menguji apakah model regresi terjadi kesamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain.

Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Metode Analisis Grafik. Metode analisis grafik dilakukan dengan mengamati *scatterplot* dimana sumbu horizontal menggambarkan nilai *predicated standarized* sedangkan sumbu vertikal menggambarkan nilai *residual studentized*. Jika *scatterplot* membentuk pola tertentu, hal itu menunjukkan adanya masalah heteroskedastisitas, sedangkan jika *scatterplot* menyebar secara acak, maka hal itu menunjukkan tidak terjadinya masalah heteroskedastisitas pada model regresi yang dibentuk.

4. Uji Hipotesis

Uji hipotesis yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah uji t (uji parsial) dan uji F (uji simultan). Adapun uji hipotesis tersebut adalah

a) Uji Parsial (Uji t)

Menurut Simbolon (2009, hal 184), mengatakan perlakuan yang dilaksanakan untuk menemukan kebenaran dalam arti menerima atau menolak hipotesis disebut dengan pengujian hipotesis. Uji t adalah uji yang dilakukan untuk mengetahui apakah antara variabel bebas yaitu budaya organisasi dan komunikasi, dan variabel terikat yaitu kinerja karyawan mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak.

Uji t_{hitung} digunakan untuk menguji apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel tergantung atau tidak (Suliyanto, 2011, hal 45). Untuk mengetahui t_{tabel} digunakan untuk ketentuan $df = n - k - 1$ pada level kesalahan 5% atau 0,05 dengan tingkat keyakinan 95% atau 0,95. Perhitungan dibantu dengan menggunakan SPSS versi 21. 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}

Hipotesis untuk uji parsial adalah sebagai berikut:

- 1) Bila $t_{hitung} < t_{tabel}$, artinya bahwa secara parsial variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen;
- 2) Bila $t_{hitung} > t_{tabel}$, artinya bahwa secara parsial variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

Adapun pengujiannya sebagai berikut:

- 1) $H_0 : \beta = 0$, artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.
- 2) $H_a : \beta \neq 0$, artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

Pengujian ini juga dapat menggunakan pengamatan nilai signifikan t pada tingkat α yang digunakan (penelitian ini menggunakan tingkat α sebesar 5%).

Dilihat dari tabel uji t diperoleh dengan $N = 93$ dan α sebesar 5% adalah = 1.66. Analisis ini didasarkan pada perbandingan antara nilai signifikansi t dengan nilai signifikansi 0,05 dengan syarat-syarat sebagai berikut:

- 1) Jika signifikansi $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau *Asymp. Sig. (2-tailed)* < 0,05 berarti variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen;
- 2) Jika signifikansi $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau *Asymp. Sig. (2-tailed)* > 0,05 berarti variabel independen secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

b) Uji Simultan (Uji F)

Untuk mengkaji signifikansi hubungan variabel bebas dengan variabel terikat secara simultan, maka digunakan Uji F. Menurut Suliyanto, (2011, hal 43), mengatakan nilai F digunakan untuk menguji ketepatan model atau *goodness of fit*, apakah model persamaan yang terbentuk masuk dalam kriteria cocok (fit) atau tidak. Perhitungan dibantu dengan menggunakan bantuan SPSS versi 21. Dengan menggunakan batasan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ diperoleh $F_{tab} = 3.10$, kriteria keputusan yang digunakan adalah sebagai berikut Hipotesis untuk uji simultan adalah sebagai berikut : F_{hitung} dapat dilihat dari turunan rumus sebagai berikut:

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

Keterangan:

- R = koefisien korelasi ganda
 k = Jumlah variabel independen
 n = Jumlah sampel

Hipotesis untuk uji simultan adalah sebagai berikut:

- 1) Bila $F_{hitung} < F_{tabel}$, artinya bahwa secara bersama-sama variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen;
- 2) Bila $F_{hitung} > F_{tabel}$, artinya bahwa secara bersama-sama variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

Adapun pengujiannya sebagai berikut:

- 1) $H_0 : \beta = 0$, artinya variabel independen tidak berpengaruh
- 2) terhadap variabel dependen.
- 3) $H_a : \beta \neq 0$, artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

Pengujian ini juga dapat menggunakan pengamatan nilai signifikan F_{hitung} pada tingkat α yang digunakan (penelitian ini menggunakan tingkat α sebesar 5%). Analisis ini didasarkan pada perbandingan antara nilai signifikansi F_{hitung} dengan nilai signifikansi 0,05 dengan syarat-syarat sebagai berikut:

- 1) Jika signifikansi $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau *Asymp. Sig. (2-tailed)* $< 0,05$ berarti variabel-variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen.
- 2) Jika signifikansi $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau *Asymp. Sig. (2-tailed)* $> 0,05$ berarti variabel independen secara simultan tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

5. Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan sebuah model menerangkan variasi variabel dependen. Koefisien ini menunjukkan proporsi variabilitas total pada variabel terikat yang dijelaskan oleh

model regresi. Nilai R berada pada interval $0 \leq R \leq 1$. Jika R sama dengan 1, maka angka tersebut menunjukkan garis regresi cocok dengan data secara sempurna. Semakin tinggi koefisien determinasi maka semakin tinggi variabel bebas dalam menjelaskan variasi perubahan pada variabel tergantungnya (Suliyanto, 2011, hal 17). Adapun rumus untuk menghitungnya adalah:

$$KD = r^2 \times 100\%$$

Keterangan:

KD = Koefisien determinasi

R = Koefisien korelasi

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

a. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum PT Perkebunan Nusantara I (Persero) Langsa

PT Perkebunan Nusantara I (Persero), PTPN I, dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 1996, tanggal 14 Februari 1996. Perusahaan yang berstatus sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) ini merupakan penggabungan kebun-kebun di Daerah Istimewa (DI) Aceh dari eks PTP I, V, dan PT Cot Girek.

PT Perkebunan Nusantara I menghasilkan komoditi kelapa sawit, karet, kakao dengan areal konsesi seluas 80.343 hektar. Budi daya kelapa sawit memiliki luas areal seluas 46.377 ha, karet 11.918 ha, dan kakao seluas 354 ha.

PT Perkebunan Nusantara I (Persero) memiliki 13 unit usaha kebun yang seluruhnya berada di DI Aceh, sebagai berikut:

1. Kebun Pulau Tiga
2. Kebun Lama
3. Kebun Baru
4. Kebun Tualang Sawit
5. Kebun Karang Inong
6. Kebun JR Selatan
7. Kebun JR Utara
8. Kebun Cot Girek
9. Kebun Ujung Lamie

10. Kebun Krueng Luas
11. Kebun Krueng Paseh
12. Kebun Batee Puteh
13. Kebun Kuta Makmur

Unit Usaha yang dimiliki PT Perkebunan Nusantara I (Persero) 3 unit pabrik pengolahan :

1. Pabrik Pengolahan Kelapa Sawit (PKS) Seumantoh
2. Pabrik Pengolahan Kelapa Sawit (PKS) Pulau Tiga
3. Pabrik Pengolahan Kelapa Sawit (PKS) Cot. Girek

a. Deskripsi Data

Pada penelitian ini data diperoleh dengan mengantarkan langsung maupun melalui *e-mail* berupa kuesioner kepada responden yang berada di lingkungan PT. Perkebunan Nusantara I Langsa yang berjumlah 93 orang, terdiri dari manajer, asisten produksi maupun asisten perawatan. Dari keseluruhan responden yang dijadikan sampel penelitian dapat bekerja sama dengan baik dengan mengisi dan mengembalikan data kuesioner yang diberikan peneliti berjumlah 93 orang.

Setiap kuesioner diberikan kepada responden dengan terlebih dahulu memberikan penjelasan tentang apa yang akan diteliti dan tentang cara pengisian angket dimaksud, dengan harapan setiap responden mengerti dan mengisi pernyataan-pernyataan yang diajukan pada kuesioner sesuai dengan keadaan sebenarnya. Dari 93 kuesioner yang disebarkan kepada tingkat manajerial yang ditetapkan seluruhnya dapat diolah menjadi data yang berguna bagi kelanjutan penelitian ini.

Kuesioner yang disebar kepada responden, dengan distribusi penyebaran disajikan pada Tabel IV-1 sebagai berikut :

Tabel IV-1

Nama Bagian/Unit	Kesiner Disebar	Keosiner Kembali
Kabag Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara I Langsa (KanDir)	6	6
Asisten Bagian	20	20
Manajer Kebun	4	4
Asisten Kebun	37	37
Askep Kebun	8	8
KAUR Bagian	18	18
Total Responden	93	93

b. Deskripsi Responden

Pada penelitian ini yang menjadi kriteria responden adalah karyawan tingkat manajerial yang telah bekerja dan menjabat di atas 1 tahun pada PT. Perkebunan Nusantara I Langsa, sehingga diharapkan telah mampu mendeskripsikan dan memahami tentang apa yang diteliti. Adapun deskripsi responden dapat dilihat pada tabel IV-2 dibawah ini :

Tabel IV-2

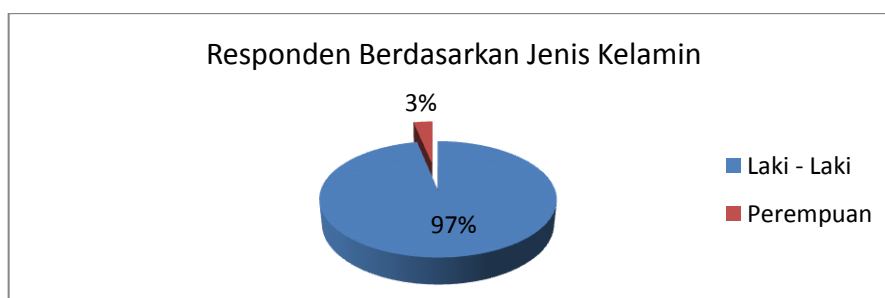
No	Kriteria	Jumlah	Persentase
1	Jenis Kelamin :		
	- Laki – laki	90	96.77%
	- Perempuan	3	3.23%
	Total Responden	93	100%
2	Usia		
	- < 30 Tahun	5	5.38%
	- 30 – 40 Tahun	37	39.78%
	- 40 – 50 Tahun	32	34.41%
	- > 50 Tahun	19	20.43%
	Total Responden	93	100%
3	Lama Bekerja		
	- 3 – 5 Tahun	3	3.23%
	- 5 – 10 Tahun	42	45.16%
	- > 10 Tahun	48	51.61%
	Total Responden	93	100%
3	Pendidikan		
	- Starata 1/DIV	78	83.87%

	- Strata 2	15	16.13%
	- Strata 3	-	
	Total Responden	93	100%
4	Jabatan		
	- Manager	4	4.30%
	- Asisten	57	61.29%
	- Kabag	6	6.45%
	- Askep	8	8.60%
	- KAUR	18	19.35%
	Total Responden	93	100%

Sumber : Data primer diolah, 2019

Dari 93 kuesioner yang diolah, gambaran umum mengenai responden yang dapat terinci, dapat dilihat pada tabel IV-2 dilihat dari dilihat dari jenis kelamin para responden, laki-laki 90 orang responden atau sekitar 96.77 % dan perempuan 3 orang responden atau sekitar 3.23%, artinya sebagian besar responden adalah laki-laki atau sekitar 96.77 %. Dilihat dari segi usia, terdapat 5 orang responden yang berada pada kisaran kurang dari 30 tahun atau sekitar 5.38%, 37 orang responden usia kisaran 30 sampai 40 tahun atau sekitar 39.78%, 32 orang responden usia kisaran 40 sampai 50 tahun atau sekitar 34.41% dan 19 orang responden usia diatas 50 tahun atau sekitar 20.43%.

Data tersebut dapat dilihat pada diagram lingkaran berikut :

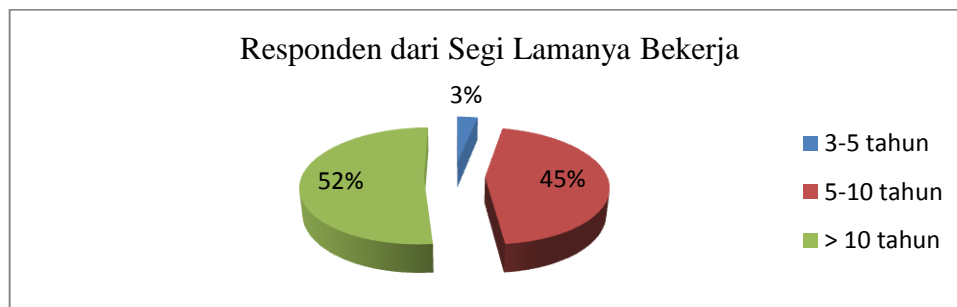


Gambar IV-1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dilihat dari segi lamanya bekerja, terdapat 3 orang responden yang bekerja 3 - 5 tahun atau sekitar 3.23%, 42 orang responden yang bekerja selama 5 sampai

10 tahun atau sekitar 45.16%, dan 48 orang responden yang bekerja lebih dari 10 tahun atau sekitar 51.61%. Artinya dilihat dari lamanya bekerja seluruh responden telah memenuhi kriteria yaitu telah bekerja dan menjabat posisi sebagai pimpinan atau setara pimpinan selama 3 tahun dan telah berpengalaman dalam kinerja seorang manajerial.

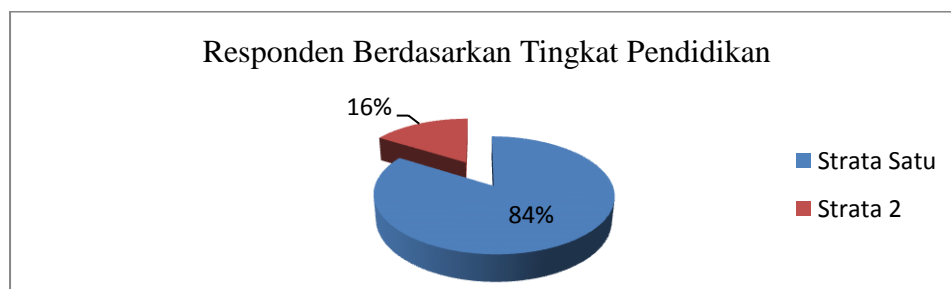
Data tersebut dapat dilihat pada diagram lingkaran berikut :



Gambar IV-2. Responden Berdasarkan Lama Bekerja

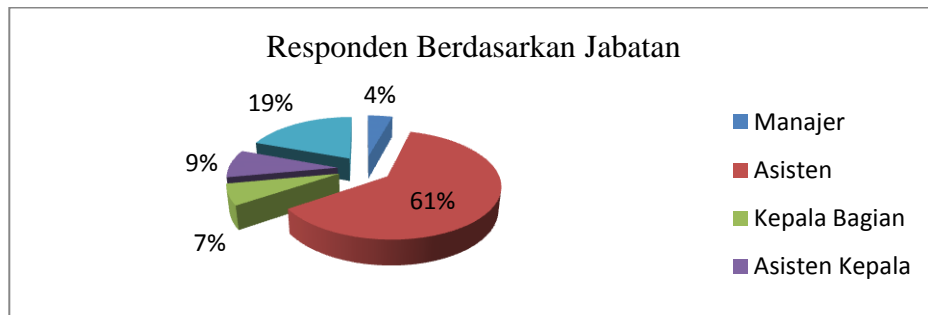
Dilihat dari tingkat pendidikannya, terdapat 78 responden berasal dari tamatan strata 1 atau berkisar 83.87%, 15 responden berasal dari tamatan strata 2 atau sekitar 16.13%, dan tidak ada reponden dari tamatan strata 3. Artinya dengan tingkat pendidikan yang diperoleh maka responden diharapkan memiliki pengetahuan yang memadai dalam mengerjakan atau melaksanakan tugas dan fungsi dirinya sebagai karyawan dalam tingkat manajerial.

Data tersebut dapat dilihat pada diagram lingkaran berikut :



Gambar IV-3. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Dilihat dari jabatan yang dipegang terdapat 4 orang responden yang memegang jabatan manajer atau sekitar 4.30%, 57 orang responden memegang jabatan sebagai Asisten baik asisten kebun maupun asisten bagian atau sekitar 61.29%, 6 orang responden memegang jabatan kepala bagian atau sekitar 6.45%, 8 orang responden memegang jabatan sebagai asisten kepala atau sekitar 8.60% dan 18 orang responden memegang jabatan Kepala Urusan (KAUR) atau sekitar 19.35%. Dalam hal ini terlihat bahwa diharapkan seluruh responden sudah memahami dan mengerti tentang jabatan dan fungsinya, serta mengerti kontribusi masing-masing dalam variabel dan indikator yang akan diteliti.



Gambar IV-4. Responden Berdasarkan Jabatan

c. Statistik Deskriptif

1. Variabel Kinerja Manajerial

Pada variabel Kinerja Manajerial memiliki 8 indikator yaitu perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan dan negosiasi. Dibawah ini akan dijabarkan mengenai sebaran jawaban responden pada setiap indikator:

No.	Item Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS	Jumlah
1	Perencanaan	-	63	14	-	16	93
2	Investigasi	41	52	-	-	-	93
3	Koordinasi	40	63	-	-	-	93
4	Evaluasi	21	71	-	-	1	93
5	Pengawasan	11	73	-	-	9	93
6	Negosiasi	11	65	-	-	17	93
7	Penilaian Staff	20	50			23	93
8	Perwakilan	15	60			18	93

Dari rekapitulasi diatas terlihat pada indikator perencanaan dari 93 responden umumnya menjawab setuju yaitu 67.74%, 15.05% karyawan menjawab ragu-ragu dan 17.20% menjawab sangat setuju dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Ini berarti para manajerial pada indikator perencanaan di PT. Perkebunan Nusantara I Langsa umumnya mampu dalam membuat perencanaan kerja.

Pada indikator investigasi tidak ada karyawan atau responden yang menjawab tidak setuju, sangat tidak setuju maupun ragu-ragu. Responden menjawab setuju sebesar 55.91%, dan 44.09% menjawab sangat setuju, ini berarti para manajerial di PT. Perkebunan Nusantara I Langsa, mampu melakukan investigasi kerja.

Pada indikator koordinasi tidak ada karyawan atau responden yang menjawab ragu-ragu, tidak setuju maupun sangat tidak setuju, umumnya responden menjawab setuju yaitu 67.74% dan 43.01% sangat setuju. Ini berarti

umumnya responden sebagai seorang manajerial mampu melakukan koordinasi kerja yang baik.

Pada indikator evaluasi ada satu responde atau 1.07% yang menjawab ragu-ragu akan kemampuan dirinya melakkan evaluasi, sedangkan 76.34% menjawab setuju dan 22.58% menjawab sangat setuju. Ini berarti responden umumnya sebagai manajerial memiliki kemampuan evaluasi yang baik.

Pada indikator pengawasan memiliki 9 responden yang ragu-ragu akan kemampuan dirinya melakukan pengawasan, dan 78.49% setuju serta 11.83% responden memiliki respon sangat setuju dengan kemampuan dirinya sebagai manajerial dalam melakukan pengawasan dalam pekerjaannya.

Pada indikator negosiasi ada 17 responden yang ragu-ragu atau sebesar 18.28% yang masih ragu dengan kemampuan dirinya melakukan negosiasi, sedangkan 69.89% memiliki respon setuju terhadap kemampuan dirinya melakukan negosiasi dan 11.83% memberikan respon sangat setuju.

Sedangkan untuk melihat gambaran dari responden yang memiliki kinerja manajerial dalam kategori tinggi, sedang dan rendah adalah dengan menggunakan kriteria berdasar dari nilai mean dan nilai standar deviasi. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai mean = 24.95 (25) dan standar deviasi = 2.333 (2) maka diperoleh nilai kategori sebagai berikut ini:

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tinggi	$X \geq 27$	16	17.20%
Sedang	$23 \leq X < 27$	69	74.19%
Rendah	$X < 23$	8	8.60%
Jumlah		93	100%

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa kinerja manajerial para responden umumnya dalam kategori sedang yaitu 74.19%, namun masih ada 8

responden yang memiliki kinerja manajerial dalam kategori rendah sedangkan 16 orang atau 17.20% dalam kategori tinggi.

2. Variabel Partisipasi Anggaran

Pada variabel Partisipasi Anggaran memiliki 3 indikator yaitu komitmen, keterlibatan dan pengaruh. Dibawah ini akan dijabarkan mengenai sebaran jawaban responden pada setiap indikator:

No.	Item Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS	Jumlah
1	Keikutsertaan	-	40	12	12	29	93
2	Kepuasan	-	56	7	1	29	93
3	Kebutuhan	38	49	-	-	6	93
4	Kerelaan	28	51	-	-	14	93
5	Pengaruh anggaran	35	55	-	-	3	93
6	Atasan meminta pendapat	60	29	-	-	4	93

Berdasarkan hasil gambaran dan sebaran jawaban responden pada angket partisipasi anggaran bahwa dari 93 responden yang menjawab setuju pada indikator komitmen adalah 51.61% dalam artian memiliki komitmen dalam berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, dalam kategori sedang dengan memberikan jawaban ragu-ragu pada indikator komitmen adalah 31.18%, dan sangat tinggi karena menjawab sangat setuju pada angket komitmen dalam partisipasi anggaran yaitu sebanyak 10.21% namun masih ada yang memiliki komitmen yang rendah pada partisipasi anggaran yaitu sebanyak 6.99% responden yang menjawab tidak setuju.

Pada indikator keterlibatan terlihat bahwa 53.76% responden setuju terlibat pada partisipasi anggaran, dan 35.48% responden sangat setuju bahwa dirinya terlibat dalam partisipasi anggaran namun masih ada 10.75% yang masih ragu-ragu bahwa dirinya berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

Pada indikator pengaruh terlihat bahwa 61.83% responden memiliki respon setuju bahwa mereka memiliki pengaruh dalam partisipasi anggaran di perusahaan, dan 34.41% memberikan respon sangat setuju namun ada 7.53% responden menjawab ragu-ragu bahwa dirinya memiliki pengaruh dalam berpartisipasi dalam penyusunan anggaran di perusahaan.

Sedangkan untuk melihat gambaran dari responden yang memiliki partisipasi anggaran dalam kategori tinggi, sedang dan rendah adalah dengan menggunakan kriteria berdasar dari nilai mean dan nilai standar deviasi. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai mean = 24.41 (24) dan standar deviasi = 2.630 (3) maka diperoleh nilai kategori sebagai berikut ini:

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tinggi	$X \geq 27$	17	18.28%
Sedang	$21 \leq X < 27$	73	78.49%
Rendah	$X < 21$	3	3.23%
Jumlah		93	100%

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa partisipasi anggaran para responden umumnya dalam kategori sedang yaitu 78.49%, namun masih ada 3 responden yang memiliki partisipasi anggaran dalam kategori rendah sedangkan 17 orang atau 18.28% dalam kategori tinggi.

3. Variabel Komitmen Organisasi

Pada variabel komitmen organisasi memiliki 3 indikator yaitu komitmen efektif, komitmen kontinu, dan komitmen normatif. Dibawah ini akan dijabarkan mengenai sebaran jawaban responden pada setiap indikator:

No.	Item Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS	Jumlah
1	Komitmen Afektif	17	44	-	-	32	93
2		5	62	-	-	26	93
3	Komitmen Kontinu	21	62	-	-	10	93
4		19	59	-	-	15	93
5	Komitmen Normatif	23	70	-	-	-	93
6		22	65	-	-	6	93

Berdasarkan hasil rekapitulasi sebaran jawaban responden pada angket komitmen organisasi diperoleh gambaran bahwa para manajerial yang memiliki jawaban ragu-ragu tentang komitmen efektif ada sebesar 32.14%, sedangkan yang memiliki komitmen efektif tinggi ada sebesar 56.96% dan yang memiliki komitmen efektif sangat tinggi ada sebesar 11.83%.

Pada indikator komitmen kontinu sebaran jawaban responden umumnya dalam kategori setuju dalam artian memiliki komitmen kontinu yang tinggi yaitu 65.05%, dan 19.35 menjawab sangat setuju berarti memiliki komitmen kontinu dalam kategori sangat tinggi namun ada 15.59% yang memiliki respon ragu-ragu dalam artian komitmen kontinu masih dalam kategori cukup.

Pada indikator komitmen normatif diperoleh gambaran bahwa 72.58% responden memiliki jawaban setuju dalam artian memiliki komitmen normatif tinggi, dan yang memiliki respon terhadap komitmen normatif sangat setuju 15.59% dalam artian responden tersebut memiliki komitmen normatif dalam kategori sangat tinggi, dan yang memiliki komitmen normatif dalam kategori sedang dengan respon ragu-ragu adalah sebanyak 11.83%.

Sedangkan untuk melihat gambaran dari responden yang memiliki komitmen organisasi dalam kategori tinggi, sedang dan rendah adalah dengan menggunakan kriteria berdasar dari nilai mean dan nilai standar deviasi. Dari

hasil perhitungan diperoleh nilai mean = 23.40 (23) dan standar deviasi = 2.054 (2) maka diperoleh nilai kategori sebagai berikut ini:

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tinggi	$X \geq 25$	26	27.96%
Sedang	$21 \leq X < 25$	59	63.44%
Rendah	$X < 21$	8	8.60%
Jumlah		93	100%

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa komitmen organisasi para responden umumnya dalam kategori sedang yaitu 63.44%, namun masih ada 8 responden yang memiliki komitmen organisasi dalam kategori rendah sedangkan 26 orang atau 27.96% dalam kategori tinggi.

d. Uji Asumsi Klasik

Analisis data dilakukan dengan menggunakan regresi berganda. Sebelum melakukan analisis data untuk mencari pengaruh antar variabel yang dipakai untuk penelitian, dilakukan uji asumsi yaitu uji normalitas uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas dilakukan dengan *SPSS 20.00 for windows*.

1) Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui data variabel penelitian berdistribusi normal statistik. Pengujian normalitas menggunakan teknik analisis *kolmogorov smirnov* dan untuk perhitungannya menggunakan program *SPSS 20 for windows*. Hasil uji normalitas untuk masing-masing dimensi dan variabel penelitian sebagai berikut: (data hasil uji terdapat pada lampiran)

Tabel VI-3

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Partisipasi Anggaran	Komitmen Organisasi	Kinerja Menejerial
N		93	93	93
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	24,41	23,40	24,95
	Std. Deviation	2,630	2,054	2,333
Most Extreme Differences	Absolute	,123	,147	,179
	Positive	,123	,147	,179
	Negative	-,094	-,108	-,116
Kolmogorov-Smirnov Z		1,188	1,414	1,726
Asymp. Sig. (2-tailed)		,119	,037	,015

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Hasil uji normalitas diatas dapat diketahui bahwa semua variabel penelitian mempunyai nilai signifikansi lebih besar dari 0.05 pada ($\text{sig} > 0.05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian berdistribusi normal.

Sedangkan untuk melihat apakah distribusi ketiga data variabel dependent terhadap variabel independet untuk melihat normalitas data sebelum dilakukan uji regresi linier berganda, dari hasil analisis data residu diperoleh data sebagai berikut:

Tabel IV-4

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Predicted Value
N		93
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	24,9462366
	Std. Deviation	,37246916
	Absolute	,072
Most Extreme Differences	Positive	,072
	Negative	-,054
Kolmogorov-Smirnov Z		,696
Asymp. Sig. (2-tailed)		,717

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Dari data pada Tabel IV-4 diatas diperoleh nilai signifikansi adalah $0.717 > 0.05$, sehingga dapat dipastikan bahwa data tersebut normal sehingga dapat dilakukan uji analisis regresi berganda.

2) Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui besarnya interkorelasi antar variabel bebas dalam penelitian ini. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat masalah multikolinieritas. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dapat dilihat pada nilai *tolerance* dan VIF. Apabila nilai toleransi diatas 0.1 dan nilai VIF dibawah 10 maka tidak terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas untuk model regresi pada penelitian ini disajikan pada tabel dibawah ini:

Tabel IV-5 Hasil Uji Multikolinieritas
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	6,137	1,759		3,490	,001		
1 Partisipasi Anggaran	,200	,075	,224	2,673	,009	,684	1,463
Komitmen Organisasi	,580	,080	,604	7,204	,000	,684	1,463

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Dari Tabel IV-5 diatas terlihat bahwa semua variabel yaitu Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi mempunyai nilai toleransi diatas 0.1 dan nilai VIF dibawah 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi pada penelitian ini tidak terjadi multikolinieritas.

3) Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas dan untuk mengetahui adanya heteroskedastisitas dengan menggunakan uji *glejser*. Jika variabel independen tidak signifikan secara statistik dan tidak mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi tidak terjadi heteroskedastisitas. Berikut ini adalah hasil uji heteroskedastisitas terhadap model regresi pada penelitian ini.

Tabel IV-6
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	3,289	2,305		1,427	,157		
1 Partisipasi Anggaran	,036	,062	,061	,582	,562	,684	1,463
Komitmen Organisasi	-,106	,079	-,140	-1,338	,184	,684	1,463

a. Dependent Variable: Abs_RES

Tabel IV-6 di atas menunjukkan bahwa semua variabel Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi mempunyai nilai signifikansi lebih besar dari 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi pada penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

e. Analisis Linear Berganda

Untuk dapat menemukan persamaan regresi dari hasil penelitian variabel partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial maka dilakukan uji regresi. Adapun hasil uji regresi yang dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel IV-7**Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance
(Constant)	6,137	1,759		3,490	,001				
1 Partisipasi Anggaran	,200	,075	,224	2,673	,009	,564	,271	,185	,684
Komitmen Organisasi	,580	,080	,604	7,204	,000	,730	,605	,499	,684

Berdasarkan tabel diatas diperoleh rumus regresi seagai berikut:

$$Y = (6.137) + 0.200X_1 + 0.580X_2 + e$$

Interpretasi dari regresi diatas adalah sebagai berikut:

a. Konstanta (a)

Ini berarti jika variabel bebas memiliki nilai nol (0) maka nilai variabel terikat (beta) sebesar (6.137).

b. Partisipasi anggaran (X1) terhadap Kinerja Manajerial (Y)

Nilai koefisien Partisipasi anggaran untuk variabel X1 sebesar 0.200. hal ini mengandung arti bahwa setiap kenaikan partisipasi anggaran satu satuan maka variabel beta (Y) akan naik sebesar 0.200 dengan asumsi bahwa variabel model regresi adalah tetap

c. Komitmen Organisasi (X2) terhadap Kinerja Manajerial (Y)

Nilai koefisien komitmen organisasi untuk variabel X2 sebesar 0.580. hal ini mengandung arti bahwa setiap kenaikan komitmen

organisasi satu satuan maka variabel beta (Y) akan naik sebesar 0.580 dengan asumsi bahwa variabel X1 dari model regresi adalah tetap

f. Uji Hipotesis

1) Uji t

Berdasarkan Tabel IV-7, Terlihat pada kolom *coefficient* model 1 terdapat nilai sig 0.009. nilai sig lebih kecil dari nilai probabilitas 0.05 atau nilai $0.009 < 0.05$, maka H_1 diterima dan H_0 ditolak. Variabel X_1 mempunyai nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yakni $2.673 > 1.66$. jadi dapat disimpulkan bahwa variabel X_1 memiliki kontribusi terhadap Y secara parsial. Nilai t_1 positif menunjukkan bahwa variabel X_1 mempunyai hubungan yang searah dengan Y, dengan kata lain Partisipasi anggaran secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.

Sedangkan pada nilai sig untuk penggunaan t_2 (X_2) adalah 0.000 nilai sig lebih kecil dari nilai probabilitas 0.05 atau nilai $0.000 < 0.05$, maka H_1 diterima dan H_0 ditolak. Variabel X_2 mempunyai nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yakni $7.204 > 1.66$. jadi dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel-variabel independen secara parsial berpengaruh nyata atau tidak terhadap variabel dependen. Derajat signifikansi yang digunakan adalah 0.05. apabila nilai signifikansi lebih kecil dari derajat kepercayaan maka

kita menerima hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara parsial mempengaruhi variabel dependen. Analisis uji t juga dilihat dari tabel “*coefficient*” dibawah ini:

2) Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel-variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Derajat kepercayaan yang digunakan adalah 0.05. apabila nilai F hasil perhitungan lebih besar daripada nilai F menurut tabel maka hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa semua variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Untuk analisisnya dari output SPSS dapat dilihat dari tabel ANOVA dibawah ini

Tabel IV-8

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	289,307	2	144,653	59,019	,000 ^b
Residual	220,586	90	2,451		
Total	509,892	92			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Partisipasi Anggaran

Dari tabel diatas dapat diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 59.019 dengan nilai probabilitas (sig) = 0.000 nilai F_{hitung} (59.019) > F_{tabel} (3.10) dan nilai sig lebih kecil dari nilai probabilitas 0.05 atau nilai 0.000 < 0.05 maka H_a diterima, berarti secara bersama-sama (simultan) partisipasi

anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara I Langsa.

3) Uji Determinansi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar hubungan dari beberapa variabel dalam pengertian yang lebih jelas. Koefisien determinasi akan menjelaskan seberapa besar perubahan atau variasi suatu variabel bisa dijelaskan oleh perubahan atau variasi pada variabel yang lain dalam bahasa sehari-hari adalah kemampuan variabel bebas untuk berkontribusi terhadap variabel tetapnya dalam satuan persentase.

Nilai koefisien ini antara 0 dan 1, jika hasil lebih mendekati angka 0 berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel amat terbatas. Tapi jika hasil mendekati angka 1 berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Untuk analisisnya dengan menggunakan output SPSS pada tabel model summary dibawah ini:

Tabel IV-9
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,753 ^a	,567	,558	1,566	,567	59,019	2	90	,000	1,878

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

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Berdasarkan tabel model summary dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh sebesar 55.80% terhadap kinerja manajerial, sedangkan 44.20% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

B. Pembahasan

1) Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Partisipasi anggaran dalam penelitian digunakan sebagai variabel independen. Partisipasi anggaran dalam penelitian ini adalah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu (manajer) dalam proses penyusunan anggaran (Brownel, 1982 dalam Moktamar, 2008). Partisipasi penyusunan anggaran diukur dengan menilai sejauh mana ide manajer mempengaruhi keputusan, seberapa besar pertimbangan manajer dipakai dalam penentuan anggaran dan seberapa sering atasan meminta pertimbangan bawahan. Instrumen yang digunakan diacu dari Milani (1975) dalam Fitriyati (2006) yang terdiri dari 6 (enam) item pertanyaan yang dipakai untuk mengukur partisipasi, skala jawaban yang digunakan yaitu 5 (lima) skala likert. Skala rendah (nilai 1) menunjukkan tingkat partisipasi sangat rendah dan skala tinggi (nilai 5) menunjukkan tingkat partisipasi sangat tinggi. Nilai itu menunjukkan bahwa semakin rendah nilai yang diperoleh berarti semakin rendah tingkat partisipasi yang diberikan responden terhadap penyusunan anggaran, begitu juga sebaliknya semakin tinggi nilai yang diperoleh semakin tinggi tingkat partisipasi yang diberikan responden terhadap penyusunan anggaran.

Berdasarkan hasil Uji t (Tabel IV-7 dalam penelitian ini), Terlihat pada kolom *coeffecient* model 1 terdapat nilai sig 0.009. nilai sig lebih kecil dari nilai probabilitas 0.05 atau nilai $0.009 < 0.05$, maka H_1 diterima dan H_0 ditolak. Variabel X_1 mempunyai nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yakni $2.673 > 1.66$. jadi dapat disimpulkan bahwa variabel X_1 memiliki kontribusi terhadap Y secara parsial. Nilai t_1 positif menunjukkan bahwa variabel X_1 mempunyai hubungan yang searah dengan Y, dengan kata lain Partisipasi anggaran secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.

Menurut Brownell (1982) dalam Sardjito dan Muthaher (2007) partisipasi anggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggungjawabnya. Milani (1975) dalam Indarto dan Ayu (2011) menyatakan bahwa partisipasi anggaran adalah tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan individu dalam proses perancangan anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran, maka para manajer merasa terlibat dan harus bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran sehingga diharapkan para manajer dapat melakukan penyusunan anggaran dengan lebih baik, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Hal ini didukung oleh Indarto dan Ayu (2011) yang mengatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Proses yang melibatkan banyak pihak ini akan berdampak bagus untuk pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain

proses penyusunan anggaran yang melibatkan berbagai pihak akan meningkatkan prestasi kerja organisasi.

Dimana prestasi kerja ini dikenal dengan kinerja manajerial. Ermawati (2012) menemukan bukti bahwa dalam proses penyusunan anggaran banyak melibatkan pihak atasan dan pihak bawahan akan menghasilkan kinerja manajerial yang bagus. Hasil yang serupa juga pernah ditemukan oleh Widya (2017), Dewi (2017), Aisyah, et al (2017) dimana partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Ermawati (2012), Widya (2017), Dewi (2017), Aisyah, et al (2017). Namun penelitian ini tidak mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Ilmawan (2017), Yulianingsih (2017), Andison dan Augustine (2017), Janah dan Rahayu (2015), Julyalahi (2017).

2) Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Komitmen organisasi menggambarkan, keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin tercapai oleh perusahaan. Komitmen organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena manajer pusat tanggungjawaban memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam dirinya untuk mengabdikan kepada perusahaan. Komitmen organisasi yang kuat dalam diri manajer pusat tanggungjawaban akan menyebabkan partisipasi mereka dalam penyusunan anggaran semakin tinggi sehingga akhirnya meningkatkan kinerja manajerial. Sedangkan Hapsari (2010) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa indentifikasi

(kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya.

Pada variabel komitmen organisasi dapat dilihat bahwa nilai sig sebesar 0.000 dan nilai t 3,859. Hal ini menyatakan, bahwa variabel komitmen organisasi memiliki nilai sig lebih kecil dari probabilitas 0,05 ($0,000 < 0,05$) yang berarti H_2 ditolak dimana komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Pada penelitian ini variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Diterimanya hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen para manajer terhadap organisasi, maka manajer merasa memiliki organisasi tempatnya bekerja sehingga membuat manajer akan memberikan hasil upaya dan kinerja yang lebih baik. Karena seseorang yang memiliki komitmen yang kuat akan cenderung menyukai pekerjaan ditekuninya, berupaya terlibat dengan organisasi dan memiliki loyalitas yang tinggi. Sehingga komitmen organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena manajer pusat tanggung jawab memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam dirinya untuk mengabdikan kepada perusahaan, komitmen organisasi yang kuat dalam diri manajer pusat tanggung jawaban akan menyebabkan partisipasi mereka dalam penyusunan anggaran semakin tinggi sehingga akhirnya meningkat kinerja manajerial.

Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Linda Santoso (2015) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sinaga (2005) dan Siswana (2010) menyatakan bahwa komitmen organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Earlene Vinanugrahan (2010) Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Penelitian Nouri (1998) dan Quirin et al (2001) menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempunyai hubungan positif signifikan dengan kinerja manajerial.

Hasil penelitian Hariyanti dan Nasir (2002), Supriyono (2005) dan Supriyono (2006) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Penelitian Yunita (2008) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan adanya komitmen organisasi yang kuat akan mendorong individu berusaha untuk mencapai tujuan organisasi, melalui komitmen organisasi secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja manajerial. Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian Nichlan Hidayat dan Fitri Ella Fauziah (2010) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

3) Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Pengujian hipotesis kedua menunjukkan adanya pengaruh partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.

Dapat dikatakan bahwa adanya komitmen yang tinggi terhadap perusahaan menjadikan para karyawan lebih peduli terhadap nasib organisasi dan berusaha menjadikan perusahaan ke arah yang lebih baik. Apabila seorang karyawan memiliki komitmen organisasi yang rendah terhadap perusahaan maka mereka lebih mementingkan kepentingan pribadi atau kelompok masing-masing.

Berdasarkan hasil Uji F dalam penelitian ini diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 59.019 dengan nilai probabilitas (sig) = 0.000 nilai F_{hitung} (59.019) $> F_{tabel}$ (3.10) dan nilai sig lebih kecil dari nilai probabilitas 0.05 atau nilai $0.000 < 0.05$ maka H_a diterima, berarti secara bersama-sama (simultan) partisipasi anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara I Langsa.

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis kedua yaitu semakin tinggi komitmen organisasi akan menyebabkan individu yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dan memiliki kinerja manajerial yang tinggi. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian Susanti (2004) yang menyatakan bahwa interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial, tetapi mendukung penelitian Coryanata (2004) dan Sumarmo (2005) yang menyatakan bahwa terdapat interaksi yang signifikan atau terdapat pengaruh interaksi antara komitmen organisasi dengan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Sebagaimana hasil uji determinasi yang telah dilakukan dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh sebesar 55.80% terhadap kinerja manajerial, sedangkan 44.20% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial, studi empiris pada PT. Perkebunan Nusantara I (Persero) Langsa. Dari penelitian ini, peneliti dapat menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja manajerial, walaupun menurut pendapat responden partisipasi anggaran masih sedikit memberi pengaruh terhadap kinerja manajerial, kemudian juga kami simpulkan pada komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang sama dengan partisipasi anggaran yaitu sama-sama memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja manajerial, walaupun menurut pendapat responden komitmen organisasi masih sedikit memberi pengaruh terhadap kinerja manajerial, sehingga dapat kami simpulkan pada partisipasi anggaran dan komitmen organisasi secara bersama-sama sangatlah berpengaruh terhadap kinerja manajerial, walaupun menurut pendapat responden bahwa partisipasi anggaran dan komitmen organisasi secara bersama-sama masih sangat sedikit memberi pengaruh terhadap kinerja manajerial.

B. SARAN

Setelah mengkaji berbagai permasalahan dalam penelitian ini dan berlandaskan pada hasilnya, peneliti memandang perlu untuk mengajukan

beberapa saran yang dianggap berguna untuk berbagai pihak, antara lain merupakan saran dari kami bagi PT Perkebunan Nusantara I (Persero) Langsa di tujukan kepada manajer agar lebih meningkatkan kinerjanya melalui pengikutsertaan karyawan pelaksana/karyawan tingkat bawah dalam program penyusunan anggaran serta memberikan komitmen yang tinggi kepada karyawan untuk lebih disiplin dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya masing-masing demi terwujudnya keberhasilan perusahaan.

Kemudian dapat kami sarankan kepada peneliti yang akan datang agar dapat melakukan penelitian ulang terhadap variabel-variabel yang telah diteliti dalam penelitian ini, dengan harapan hasilnya nanti dapat dijadikan bahan pembanding tingkat akurasi dan kepercayaan pada penelitian ini, dan juga disarankan pada perusahaan agar lebih berkomitmen dalam melibatkan karyawan level terendah dalam proses penyusunan anggaran, karena dalam realisasi anggaran seluruh level manajerial merupakan pelaksana dalam eksekusi anggaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim dkk, 2012. Akuntansi Sektor Publik Akuntansi Keuangan Daerah. Edisi 4. Penerbit Salemba Empat. Jakarta
- Abdul, Halim., Supomo, Bambang., dan Kusufi, Muhammad Syam. (2012). *Akuntansi Manajemen (Akuntansi Manajerial) Edisi 2*. Yogyakarta: B PFE Anggota IKAPI.
- Anthony dan Govindarajan. 2005, Management Control System, Edisi Pertama, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Arfhan, Ikhsan. 2017. Akuntansi Keprilakusan, Edisi 3. Jakarta: Salemba Empat.
- Amertadewa (2013).” Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan dan *Locus Of Control* Sebagai Variabel Moderasi”. E-Jurnal Akuntansi Universitas Undayana. Volume 4. No 3.
- Azuar, Juliandi. 2013. *Metodologi Penelitian Kuantitatif untuk Ilmu – Ilmu Bisnis* (cetakan pertama). Medan: Percetakan M2000.
- Carter, W.K. 2009. Akuntansi Biaya “Cost Accounting”. Jakarta : Salemba Empat
- Dian Sari (2013). “Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggung Jawaban Terhadap Kinerja Manajerial PT. Pos Indonesia)”. e-jurnal Binar Akuntansi. Volume 2. No 1. Januari 2013. Ellen, Christina dkk. 2002. “Anggaran Perusahaan Suatu Pendekatan Praktis”. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Deddi, Nordiawan (2007). Akuntansi Pemerintahan. Jakarta : Salemba Empat.
- Denny, Kartika (2015).” Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban”. Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan”. Volume 3. No 1.
- Dwias (2015).” *The Impact Budgetary Participation Toward Managerials Performance And Jobs Satisfaction : Job Relevant Information (JBI) And Budget Goal Commitment As Intervening Variabel*”. Beby, Natalya, Dkk (2016). “Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggung Jawaban Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Balik Papan”. Jurnal Ekonomi dan Keuangan Volume 13, No. 2

- Eka Yudha Utama, Abdul Rohman (2013).” Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Instansi Vertikal Wilayah Pembayaran Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Sampit)”. Diponegoro Journal Of Accounting. Volume 2.No1. Fahmi, Irham2013. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung:Penerbit Alfabeta.
- Ellen, et al. 2002. Anggaran Perusahaan, Suatu Pendekatan Praktis. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Falikhatun. 2007.Interaksi Informasi Asimetri, Budaya organisasi, Dan Group cohesiveness Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran Dan Budgetary Slack. Simposium Nasional Akuntansi X, Makassar
- Fattah, Hanurawan. 2010. Psikologi Sosial. Malang: Universitas Negeri Malang & PT Remaja Rosdakarya
- Galih Wicaksono (2016). “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Sekolah Menengah Negeri Di Tegal”. Jurnal Bisnis dan Manajemen Volume 6, No 2. Oktober 2016.
- Garrison, Ray H, Norren, Brewer. (2013). *Managerial Accounting, 14th Edition*,dialihbahasakan oleh Kartika Dewi,“Akuntansi Manajerial, Buku1”. 2. Jakarta: Salemba Empat.
- (2013). Akuntansi Manajerial. Jakarta: Salemba Empat
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*. Edisi 8. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hansen dan Mowen. 2007. Akuntansi Manajemen, Edisi 7 Buku 2 . Jakarta ; Salemba Empat.Dedi Nordiawan dkk, 2007. Akuntansi Pemerintahan. Jakarta : Salemba Empat
- Harefa, Kornelius. 2008.Analisis Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komunikasi Sebagai Variabel Moderating Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk Di Medan,Tesis, Universitas Sumatera Utara, Medan
- M.Nafarin.2007. Penganggaran Perusahaan. Edisi Ketiga. Jakarata: Salemba Empat
-2009. Penganggaran Perusahaan. Edisi Ketiga, Cetakan Kedua. Jakarta: Salemba Empat.
- Mardiasmo. 2004.Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah. Yogyakarta :Andi

- MedanBisnis (2018). “Pelayanan Publik di Pematangsiantar Buruk”. Medan Bisnis Daily. 16 Maret 2018, Medan
- Mega Satrio Lukito (2015).” Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial”. Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi. Volume 4. No 12. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.
- Miftahul Jannah, Sri Rahayu (2015). “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial SKPD dengan Kejelasan Sasaran Anggaran, Komitmen Tujuan Anggaran, Keadilan Distributif, dan Pengawasan Internal Sebagai Variabel Intervening”. Jurnal Persektif Pembiayaan dan Pembangunan Daerah. Volume 3. No 2. Oktober-Desember 2015.
- Mowen / Hansen. 2013. Akuntansi Manajerial. Salemba Empat. Jakarta
- Mulyadi. 2008. Sistem Akuntansi. Jakarta: Salemba Empat Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen (Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis)*. Jakarta: Erlangga
- Rudianto. 2009. Akuntansi Manajemen. Yogyakarta: Grasindo
- 2013. Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis. Jakarta: Erlangga
- Robbins SP, dan Judge. 2007. Perilaku Organisasi, Jakarta: Salemba Empat
- SBNpro (2018). “Dapat Nilai 2, Rapor Dinas Pendidikan Siantar Buruk”. SBNpro.Com. 22 Maret 2018. SBNpro-Siantar. Pematangsiantar
- Simamora, Henry. 2010, Manajemen Sumber Daya Manusia, Gramedia, Jakarta
- Simbolon, Hotman. 2009. Statistik. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono, (2010). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D Bandung : Alfabeta
- Suliyanto. 2011. Ekonometrika Terapan Teori dan Aplikasi SPSS. Yogyakarta: Andi Offset
- Slamet Sugiri. 20012. Akuntansi Pengantar 2. Yogyakarta : UPP STIM YKPN

Tribun-Medan (2017). “Ombudsman Soroti Buruknya Pelayanan Publik, Sepanjang 2017”. Tribun-Medan.Com. 28 Desember 2017. Tribun-Medan.Com. Medan

Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja (Edisi Ke 3)*. Jakarta : Rajawali Pers.

Wirawan, 2009, *Evaluasi Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Salemba Empat.