

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN TEKNOLOGI
INFORMASI TERHADAP KINERJAMANAJERIAL PADA
PT. NINDYA KARYA(PERSERO) WILAYAH I DENGAN
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

TESIS

Oleh

Nama : SUCI RAHMADANI

NPM : 1520050005

Konsentrasi : Akuntansi Manajemen



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

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, TEKNOLOGI INFORMASI
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PT. NINDYA KARYA (PERSERO)
WILAYAH I DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**

ABSTRAK

**SUCI RAHMADANI
1520050005**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh partisipasi anggaran dan teknologi informasi terhadap kinerja manajerial PT Nandya Karya (Persero) Wilayah I dengan komitmen organisasi sebagai Variabel Intervening secara langsung maupun tidak langsung dan keseluruhan secara simultan dan parsial. Penelitian ini dilakukan pada PT. Nandya Karya (Persero) Wilayah I.

Studi ini menggunakan teknik analisis jalur untuk menguji hipotesis dan pendekatan kuantitatif, berjenis deskriptif dan asosiatif. Data yang digunakan adalah data primer dikumpulkan melalui kuesioner dengan jumlah sampel 35 responden yang berasal dari manager di PT. Nandya Karya (Persero) Wilayah I.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Teknologi informasi tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap komitmen organisasi. Sedangkan variabel partisipasi anggaran yang berpengaruh langsung signifikan terhadap komitmen organisasi. (2) Partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial PT. Nandya Karya (Persero) Wilayah I. (3) komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial PT. Nandya Karya (Persero) Wilayah I.

Kata Kunci : Partisipasi Anggaran, Teknologi Informasi, Komitmen Organisasi, Kinerja Manajerial.

**EFFECT OF BUDGET PARTICIPATION, INFORMATION TECHNOLOGY
ON MANAGERIAL PERFORMANCE PT. NINDYA KARYA (PERSERO)
AREA I WITH ORGANIZATION COMMITMENT AS
INTERVENING VARIABLES**

ABSTRACT

**SUCI RAHMADANI
1520050005**

The purpose of this research is to know how big influence of budget participation and information technology to managerial performance of PT Nandya Karya (Persero) Region I with organizational commitment as Variable Intervening directly or indirectly and whole simultaneously and partially. This research was conducted at PT. Nandya Karya (Persero) Region I.

This study uses path analysis techniques to test hypotheses and quantitative approaches, descriptive and associative types. The data used are primary data collected through questionnaires with a sample of 35 respondents who came from the manager at PT. Nandya Karya (Persero) Region I.

The results showed that (1) Information technology has no significant direct effect on organizational commitment. While the budget participation variables that have a direct significant effect on organizational commitment. (2) Budget participation has no significant effect on managerial performance of PT. Nandya Karya (Persero) Region I. (3) organizational commitment has significant effect on managerial performance of PT. Nandya Karya (Persero) Region I.

Keywords: Budgetary Participation, Information Technology, Organizational Commitment, Managerial Performance.

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	8
C. Rumusan Masalah	8
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	9
E. Keaslian Penelitian	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Uraian Teori	12
1. Kinerja Manajerial	
a. Pengertian Kinerja Manajerial.....	12
b. Penilaian Kinerja Manajerial	13
c. Evaluasi Kinerja Manajerial	16
d. Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja.....	18
e. Tingkatan Manajerial.....	20
f. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Manajerial	21
2. Anggaran	
a. Pengertian Anggaran.....	24
b. Fungsi Anggaran	25

c.	Tujuan Penyusunan Anggaran	26
d.	Manfaat Penyusunan Anggaran	27
e.	Keterbatasan Anggaran	28
3.	Partisipasi Anggaran	
a.	Pengertian Partisipasi Anggaran	29
4.	Komitmen Organisasi	
a.	Pengertian Organisasi	31
b.	Definisi dan Karakteristik Komitmen Organisasi..	31
c.	Peningkatan Komitmen	34
5.	Teknologi Informasi	
a.	Pengertian Teknologi Informasi	35
b.	Perkembangan Teknologi Informasi	36
c.	Posisi Teknologi Informasi dalam Kerangka Strategi Perusahaan.....	38
B.	Penelitian Terdahulu	39
C.	Kerangka Konseptual	42
D.	Hipotesis Penelitian.....	46
 BAB III METODE PENELITIAN		
A.	Pendekatan Penelitian	47
B.	Tempat dan Waktu Penelitian	47
C.	Populasi dan Sampel Penelitian	48
D.	Definisi Operasional Variabel	49
E.	Jenis Data dan Sumber Data	54

F. Teknik Pengumpulan Data	55
G. Teknik Analisis Data	61

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Karakteristik Responden

a. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin	69
b. Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan ..	70
c. Karakteristik Responden berdasarkan Usia	70
d. Karakteristik Responden berdasarkan Pengalaman Kerja	71

2. Deskriptif Variabel Penelitian

a. Analisis Deskriptif Variabel Partisipasi Anggaran ..	72
b. Analisa Deskriptif Variabel Teknologi Informasi	74
c. Analisa Deskriptif Variabel Kinerja Manajerial	76
d. Analisa Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi ..	80

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas	83
b. Uji Heteroskedastisitas	85

4. Analisa Jalur (Path Analisis)

a. Pengaruh Langsung	86
b. Pengaruh Tidak Langsung	88
c. Pengaruh Total	88
d. Persamaan Struktural (Diagram Jalur)	89

5. Uji Hipotesis	92
a. Pengaruh Variabel Partisipasi Anggaran, Teknologi Informasi terhadap Kinerja Manajerial Secara Simultan dan Parsial.....	92
b. Pengaruh Variabel Partisipasi Anggaran, Teknologi Informasi terhadap Komitmen Organisasi	96
c. Pengaruh Variabel Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial	101
B. Pembahasan.....	103
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	111
B. Saran.....	111
 Daftar Pustaka	113
 Lampiran	

DAFTAR TABEL

No.	Judul	
Tabel I.1	Daftar Kinerja Manajerial Tahun 2012-2016 PT. Nindya Karya	2
Tabel I.2	Daftar Penelitian Terdahulu	11
Tabel III.1	Daftar Rencana Penelitian	47
Tabel III.2	Daftar Populasi Penelitian	48
Tabel III.3	Daftar Instrumen Penelitian	51
Tabel III.4	Uji Validitas Variabel Partisipasi Anggaran	57
Tabel III.5	Uji Validitas Variabel Teknologi Informasi.....	57
Tabel III.6	Uji Validitas Variabel Kinerja Manajerial	58
Tabel III.7	Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi	58
Tabel III.8	Uji Reabilitas Variabel Partisipasi Anggaran.....	60
Tabel III.9	Uji Reabilitas Variabel Teknologi Informasi	60
Tabel III.10	Uji Reabilitas Variabel Kinerja Manajerial.....	60
Tabel III.11	Uji Reabilitas Variabel Komitmen Organisasi.....	61
Tabel IV.1	Daftar Jenis Kelamin Responden	69
Tabel IV.2	Daftar Tingkat Pendidikan Responden	70
Tabel IV.3	Daftar Usia Responden.....	70
Tabel IV.4	Daftar Pengalaman Kerja Responden	71
Tabel IV.5	Skor Angket Untuk Variabel Partisipasi Anggaran	72
Tabel IV.6	Skor Angket Untuk Variabel Teknologi Informasi.....	74
Tabel IV.7	Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Manajerial	77
Tabel IV.8	Skor Angket Untuk Variabel Komitmen Organisasi.....	80

Tabel IV.10	Uji Kolmogrov-Smirnov (K-S).....	84
Tabel IV.11	Coefficients ^a	86
Tabel IV.12	Coefficients ^a	87
Tabel IV.13	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Teknologi Informasi terhadap Variabel Kinerja Manajerial	93
Tabel IV.14	ANOVA ^b	94
Tabel IV.15	Coefficients ^a	95
Tabel IV.16	Coefficients ^a	96
Tabel IV.17	Model Summary ^b	97
Tabel IV.18	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Teknologi Informasi terhadap Variabel Komitmen Organisasi	98
Tabel IV.19	Uji Hipotesis Parsial Pengaruh Partisipasi Anggaran, Teknologi Informasi terhadap Variabel Komitmen Organisasi (Coefficients ^a)	99
Tabel IV.20	Uji Hipotesis Simultan Pengaruh Partisipasi Anggaran, Teknologi Informasi terhadap Variabel Komitmen Organisasi (ANOVA ^b)	100
Tabel IV.21	Koefisien Jalur Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial (Coefficients ^a)	101
Tabel IV.22	Koefisien Determinasi (R square) Kinerja Manajerial (Model Summary ^b)	102

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	
Gambar II.1	Kerangka Konseptual	45
Gambar III.1	Diagram Pengaruh Variabel Independen dan Variabel Intervening	62
Gambar III.2	Diagram Pengaruh Langsung Variabel Independen dan Variabel Dependen	62
Gambar III.3	Diagram Pengaruh Variabel Independen Terhadap Variabel Dependen	63
Gambar III.4	Diagram Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Langsung Variabel Independen Terhadap Variabel Dependen Melalui Variabel Intervening	63
Gambar IV.1	Histogram (Dependent Variable: Kinerja Manajerial) .	83
Gambar IV.2	Normal P-P Plot of Regression StandardIzed Residual (Dependent Variable: Kinerja Manajerial)	83
Gambar IV.3	Scatterplot (Dependent Variable: Kinerja Manajerial).	85
Gambar IV.4	Pengaruh Struktural X1, X2 Terhadap Z	89
Gambar IV.5	Pengaruh Struktural X1, X2 Terhadap Y	89
Gambar IV.6	Pengaruh Struktural Z Terhadap Y	90
Gambar IV.7	Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Struktural X1, X2 Terhadap Y Melalui Z	90

KATA PENGANTAR



Puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang senantiasa mencurahkan kasih sayang dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir penyusunan tesis ini dengan judul “ **Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Nindya Karya (Persero) Wilayah I Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening.**” Tesis ini untuk melengkapi tugas akhir dan syarat dalam penyelesaian pendidikan Program Pascasarjana Program Studi Magister Akuntansi Kosentrasi Pemeriksaan Akuntansi Pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dalam penulisan tesis ini penulis sadar akan keterbatasan dan kemampuan yang ada, namun walaupun demikian penulis sudah berusaha agar tesis ini sempurna sesuai dengan yang diharapkan dan penulis menyadari bahwa tanpa bantuan yang diberikan oleh berbagai pihak yang ikut terlibat dalam membantu selesainya tesis ini.

Dalam menyelesaikan tesis ini tidak terwujud tanpa bantuan dari berbagai pihak. Penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Kepada kedua orangtuaku (bapak Mhd. Tohid dan ibu Susi Hariyani) tersayang yang tak pernah letih mengasuh, membesarkan, memberikan kasih sayang dan cinta yang tiada ternilai untuk penulis.
2. Kepada suamiku Irwansyah Nasution yang tak pernah letih menjaga, menemani, dan memberikan support kepada penulis.
3. Bapak Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

4. Bapak Dr. Syaiful Bahri, M.AP , selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Muhyarsyah, SE. M.Si, selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah banyak memberikan masukan untuk perbaikan tesis ini.
6. Ibu Dr. Widia Astuty, S.E., M.Si., QIA., Ak., CA. CPAI. selaku Ketua Program studi Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan sebagai anggota komisi pembimbing II yang telah banyak membimbing dan mengarahkan peneliti dalam penulisan tesis ini.
7. Ibu Dr. Eka Nurmala Sari, S.E., M.Si., Ak. CA. selaku sekretaris program studi Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Seluruh Staff Pengajar dan Staf Administrasi di Pascasarjana Program Studi Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Teman-teman satu angkatan maupun kakak-kakak senior di Magister Akuntansi, khususnya Kosentrasi Akuntansi Manajemen yang terus memberi semangat serta bantuan dan motivasi kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.

Penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua dan apabila dalam penulisan tesis ini terdapat kata-kata yang kurang berkenan, penulis mengharapkan maaf yang sebesar-besarnya. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua serta keselamatan dunia dan akhirat. Amiiin.

Medan, 3 April 2018

Penulis

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pada era globalisasi saat ini yang semakin ketat, manajemen harus bekerja secara efektif dan efisien agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan faktor kritis yang dapat mempengaruhi keefektifan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Efek-efek yang ditimbulkan oleh partisipasi secara umum adalah positif dengan mengacu pada moral, motivasi, inisiatif, kinerja, prestasi kerja, kepuasan kerja, serta sikap bawahan terhadap pekerjaan, supervisor, dan organisasi itu sendiri. Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa anggaran diartikan sebagai rencana kegiatan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain dalam sebuah organisasi.

Kinerja manajerial suatu unit bisnis dapat diketahui melalui proses evaluasi kinerja atau penilaian kinerja, yaitu penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personilnya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran dari kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai & Basri, 2005: 14). Sedangkan kinerja

manajerial merupakan kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan Kornelius Harefa (2008 :17).

Tabel 1.1 Daftar Kinerja manajerial Tahun 2012-2016 PT, Nindya Karya (Persero)

Uraian	Tahun				
	2016	2015	2014	2013	2012
Perolehan Kontrak baru	2.378.910	9.036.761	2.625.155	3.348.575	2.897.573
<i>Return On Investment</i>	3.06	5.18	4.84	7.59	8.48
<i>Return On Equity</i>	-25.77	12.22	14.00	10.41	16.38
<i>Return On Asset</i>	-8.38	4.93	4.77	7.26	12.25
<i>Current Rasio</i>	75.68	117.13	116.12	105.36	116.49
<i>Collection Period (day)</i>	61.00	21.00	17.00	31.00	22.00
<i>Debt to Equity Ratio</i>	-112.74	112.05	156.72	118.26	127.90
<i>Debt to Total Assets Ratio</i>	132.56	82.68	78.36	76.44	76.33
<i>Total Asset Turn Over</i>	102.23	103.39	75.07	88.03	93.78
<i>Owned Capital to Total Asset</i>	-32.56	15.52	18.99	21.58	11.42
<i>Gross Profit Margin</i>	14.42	12,05	13.24	14.75	14.16
<i>Net Profit Margin</i>	-8.40	1.83	3.54	2.31	1.99
Tingkat Kesehatan	Kurang Sehat "BB"	Sehat "A"	Sehat "A"	Sehat "A"	Sehat "AA"

Sumber: Ikhtisar Laporan Keuangan PT. Nindya Karya (Persero)

Berdasarkan dari Tabel 1.1 rendahnya kinerja manajerial pada PT Nindya Karya (Persero) berdampak pada pencapaian target akankontrak pembangunan / proyek gagal. Kontrak pembangunan yang ditargetkan PT Nindya Karya (Persero) Tbk selama 2015 sampai 2017 mengalami defisit.

"Target kontrak untuk tahun 2016 kurang lebih Rp 11 triliun, tetapi kemudian ada pengurangan dan penundaan sehingga yang bisa dicapai hanya sebesar Rp 9 triliun," (Direktur Utama PT Nindya Karya (Persero) Tbk Bapak Indradjaja Manopol, di Jakarta). Dari Rp 9 triliun kontrak yang sudah diperoleh, 40 persen di antaranya didapat dari konstruksi bendungan, sedangkan sisanya sebanyak 60 persen terbagi ke jalan, gedung, dan dermaga, masih dalam proses penundaan.

Di dalam kontrak tersebut Direktur Jenderal Sumber Daya Air (SDA) Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) Imam Santoso menyarankan dan menguji pelaksana proyek PT. Nindya Karya untuk mempercepat proses pembangunan Bendungan Napun Gete agar bisa beroperasi segera dengan waktu yang di targetkan selama 3 tahun. Namun PT. Nindya Karya diberikan kesepakatan untuk maksimal waktu pencapaian membangun Bendungan Napun Gete selama lima tahun atau rampung pada 2021 mendatang.

Kinerja manajerial menjadi kata kunci yang sangat efektif dalam menjalankan suatu pekerjaan dalam sebuah perusahaan, karena kinerja manajerial ini merupakan kunci dalam keberhasilan perusahaan dalam memajemen sebuah perusahaan, dan ini dapat terlihat dari visi dan misi sebuah perusahaan. Kinerja manajerial menjadi gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam strategi perencanaan suatu organisasi. Pengukuran kinerja manajerial adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, pada PT. Nindya Karya dilihat dari pencapaian progresnya sangat

jauh dari visi dan misi yang di inginkan.

Proses penyusunan anggaran juga merupakan kegiatan yang penting dan melibatkan beberapa pihak baik manajer tingkat atas maupun manajer tingkat bawah. Menurut Nurfaizzah dan Mildawati (2007:352) Anggaran merupakan peralatan pengawasan yang sangat meluas baik dalam dunia bisnis maupun pemerintahan. Penyiapan anggaran adalah suatu bagian integral dari proses perencanaan, anggaran itu sendiri adalah hasil akhir dari proses perencanaan, atau perencanaan rencana.

Jika dilihat dari perkembangan dan persaingan di dunia bisnis bidang konstruksi dan saham pada PT. Nindya Karya (Persero) telah berkontribusi dalam bidang perekonomian. Karena perusahaan memerlukan anggaran sebagai salah satu komponen penting agar tetap *survive* dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah seperti sekarang ini maka PT. Nindya Karya (Persero) perlulah melibatkan langsung antar manajer dengan berpartisipasi dalam menjalankan pelaksanaan program dan pengambilan keputusan yang menjadi tanggung jawab semua manajer dalam pelaksanaan program termasuk dalam penyusunan anggaran. Jika PT. Nindya Karya (Persero) masih memiliki pelaksana project (manajer) yang tidak berpartisipasi dalam berbagi pengetahuan dan mengungkapkan pendapat untuk mengatur pelaksanaan, perencanaan program, pengambilan keputusan serta penyusunan anggaran maka akan sulit bersaing dengan perusahaan lain. Sebuah organisasi memerlukan anggaran untuk menerjemahkan seluruh strategi menjadi rencana dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang (Hansen dan Mowen, 2009:356).

Para manajer akan memainkan peranan dalam mempersiapkan dan mengevaluasi berbagai alternatif dari tujuan anggaran, ketika anggaran digunakan sebagai kinerja manajer (Kren Leslie, 1992:512). Menurut Veronica dan Krisnadewi komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam diri karyawan untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi.

Kurangnya komitmen organisasi Pada PT. Nindya Karya (Persero) yang dilihat dari rendahnya upaya pelaksana project mempertahankan kepercayaan dan kepuasan konsumen atas penyelesaian proyek yang melambat dari target waktu yang diberikan, sehingga PT. Nindya Karya (Persero) banyak mendapati penundaan proyek dari pihak konsumen, dan proses inilah yang mengakibatkan penurunan pencapaian atas tujuan organisasi.

Nouri dan Parker (1995:469) menyatakan bahwa hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial kemungkinan dipengaruhi oleh faktor kontekstual organisasi yaitu komitmen organisasi. Individu yang mempunyai komitmen organisasi yang kuat akan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi dan mengutamakan kepentingan organisasi dari pada kepentingan di luar organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula. Menurut Venusta komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik. Sehingga dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan terjadinya senjangan dapat dihindari.

Saat ini teknologi informasi berkembang sangat cepat. Hampir semua bidang kehidupan, industri bahkan konstruksi sudah tersentuh oleh teknologi informasi baik itu Perusahaan, entertainment, kesehatan, pendidikan, asuransi, bank dan bahkan untuk pemerintahan pun teknologi informasi sudah banyak digunakan. Teknologi informasi dalam suatu perusahaan sudah menjadi hal yang sangat penting. Dan sudah menjadi kebutuhan dasar bagi setiap perusahaan, terutama dalam menjalankan aktivitasnya mulai dari presentasi perencanaan tender proyek sampai dengan pembangunan proyeknya membutuhkan teknologi informasi. Dengan penerapan teknologi secara tepat, suatu perusahaan dapat memiliki *competitive advantage* dalam perusahaannya. Pada PT. Nindya Karya (Persero) manajemen perusahaan sepertinya kurang mengembangkan manfaat teknologi informasi dalam melakukan aktivitas perusahaan. Manajemen perusahaan tidak cepat menciptakan peluang – peluang besar untuk menarik konsumen, dengan teknologi informasi seharusnya perusahaan Nindya Karya membandingkan kinerja-kinerja pesaing bisnis lainnya agar bisa lebih baik lagi, dan mengetahui pelayanan yang bagaimana konsumen senangi, perusahaan juga harus membuka layanan “customer service” untuk menerima keluhan dan saran konsumen agar bisa membuat perusahaan lebih maju lagi. Teknologi semakin membuka kemungkinan pada perusahaan untuk mengembangkan dan memperluas bisnisnya. Bagi perusahaan yang ingin bersaing dan maju, teknologi informasi tampaknya bukan hanya menjadi suatu alat pendukung tetapi sudah merupakan alat utama.

Laksamana dan Muslichah (2002: 106-125) menyatakan bahwa teknologi informasi meningkatkan peningkatan penyampaian informasi

kepada konsumen dan memudahkan pengumpulan informasi tentang data konsumen dan pasar. Kegunaan teknologi informasi yang canggih berbasis komputer memungkinkan manajemen untuk menerapkan sistem informasi manajemen (SIM) yang dapat memberikan informasi-informasi yang diorientasikan untuk membantu pembuatan keputusan oleh manajer dan melakukan inovasi yang seluas-luasnya dalam upaya menciptakan berbagai strategi pembangunan keunggulan daya saing perusahaan sehingga perusahaan akan mampu mengelola sumber daya secara penuh, efektif, dan efisien.

Sinaga dan Siregar (2009) pada penelitiannya menemukan bahwa partisipasi anggaran tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja manajerial dan komitmen organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja manajerial, namun secara simultan partisipasi anggaran dan komitmen organisasi memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti adanya partisipasi anggaran memberikan hasil yang negatif, manajer memiliki komitmen yang tinggi dan mempunyai kemungkinan dapat meningkatkan kinerja manajerial. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Nurfaizzah dan Mildawati (2007) menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dan pengaruh partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Dan dalam penelitian Laksamana dan Muslichah (2002) menyatakan bahwa semakin tinggi kebutuhan akan teknologi informasi maka kinerja manajerial akan semakin meningkat.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti tersebut, peneliti tertarik melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Manajerial PT. Nindya Karya (Persero) Wilayah I Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening.”**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka yang menjadi identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Rendahnya kinerja manajerial pada PT Nindya Karya (Persero)
2. Tidak semua manajer ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.
3. Kurangnya komitmen organisasi yang berdampak penurunan pencapaian perusahaan.
4. kurangnya manfaat teknologi informasi dalam melakukan aktivitas perusahaan.

C. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, dapat dirumuskan masalahnya sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh variabel partisipasi anggaran, teknologi informasi terhadap variabel komitmen organisasi secara simultan dan parsial?
2. Apakah ada pengaruh variabel partisipasi, teknologi informasi terhadap variabel kinerja manajerial secara simultan dan parsial?
3. Apakah ada pengaruh melalui variabel komitmen organisasi terhadap variabel kinerja manajerial?

4. Apakah variabel partisipasi anggaran, teknologi informasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening ?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Menganalisis dan menguji pengaruh partisipasi anggaran, teknologi informasi terhadap komitmen organisasi secara simultan dan parsial.
- b. Menganalisis dan menguji pengaruh partisipasi anggaran, teknologi informasi terhadap kinerja manajerial secara simultan dan parsial.
- c. Menganalisis dan menguji pengaruh melalui variabel komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.
- d. Menganalisis dan menguji pengaruh partisipasi anggaran, teknologi informasi terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

2. Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- e. Bagi Manajemen Perusahaan
Sebagai bahan pertimbangan dalam merencanakan dan mengendalikan anggaran dalam perusahaan.
- f. Bagi Para Praktisi
Untuk melihat pengaruh partisipasi anggaran, teknologi informasi terhadap perilaku para manajer dalam pencapaian kinerja perusahaan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening yang semakin meningkat.

g. Bagi Penulis

Sebagai informasi dalam rangka memperluas pengetahuan mengenai pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan.

E. Keaslian Penelitian

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Ekha Yunoro Sinaga dan Narumonrang Siregar (2009). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah terdapat pada variabel dan objek penelitian. Pada penelitian Sinaga dan Siregar (2009) variabelnya adalah partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan kinerja manajerial, dan objek penelitian tersebut adalah PT. Perkebunan Nusantara III SEI Sikambing Medan dengan sampel para manajer yang terdiri dari beberapa kepala bagian. Sedangkan variabel pada penelitian ini terdapat penambahan satu variabel, yaitu variabel teknologi informasi. Maka variabel penelitian ini menjadi partisipasi anggaran, komitmen organisasi, teknologi informasi dan kinerja manajerial. Pada penelitian ini komitmen organisasi sebagai variabel intervening dan objek yang digunakan dalam penelitian ini adalah para manajer atau kepala bagian setingkat manajer pada perusahaan (BUMN) PT. Nindya Karya, di bidang jasa konstruksi.

Adapun penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan pengaruh partisipasi anggaran dan teknologi informasi terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening adalah sebagai berikut :

Tabel I.2 Daftar Penelitian Terdahulu

Penulis	Judul	Hasil Penelitian
Eris Dianawati, (2009)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial : Komitmen Organisasi dan Job Related Stress Sebagai Variabel Intervening	Bahwa komitmen organisasi dan job related stress sebagai variabel intervening untuk pencapaian prestasi kinerja manajerial yang baik. Prestasi yang diartikan sebagai keterlibatan dan pengaruh manajer dalam menentukan anggarannya memberikan dampak positif untuk menumbuhkan komitmen terhadap organisasi.
Dian Kristianto, Suharmono, Intan Ratnawati, (2013)	Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening	Komitmen organisasi sebagai mediasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja, komitmen yang tinggi yang sesuai dengan kepuasan kerja akan membawa kinerja organisasi yang tinggi.
Debora Jublianty A., Putri B. Katili, Shanti K. Anggraeini, (2015)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening	Bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang paling kuat terhadap komitmen organisasi dengan nilai muatan faktor 0.89. Komitmen organisasi memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap kinerja karyawan dengan nilai muatan faktor 0,76 jika dibandingkan dengan variabel lainnya, sementara budaya organisasi memiliki pengaruh paling lemah dengan nilai muatan faktor 0,01.
Susmiati, Ketut Sudarma, (2015)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Dukungan Organisasi Persepsian Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening	Adanya pengaruh budaya organisasi dan dukungan organisasi persepsian terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh budaya organisasi dan dukungan organisasi persepsian terhadap kinerja karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Uraian Teori

1. Kinerja Manajerial

a. Pengertian Kinerja Manajerial

Kinerja merupakan hasil yang ingin di capai perusahaan dari perilaku-prilaku orang di dalamnya. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat tergantung pada manajer. Jika manajer dapat melaksanakan tugas nya dengan baik maka perusahaan tersebut dapat mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan. Kinerja manajerial merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan mencapai tujuannya. Berikut ini beberapa pengertian kinerja menurut para ahli :

Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran dari kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai & Basri, 2005: 14).

Sedangkan menurut Mulyadi (2001), kinerja adalah istilah umum yang digunakan untuk mewujudkan sebahagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode.

Sedangkan kinerja manajerial merupakan hasil dan keluaran yang dihasilkan oleh seorang pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan dalam suatu periode tertentu. Kinerja manajerial yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk meningkatkan

produktifitasnya.

Menurut Kornelius Harefa (2008 :17) pengertian kinerja manajerial adalah sebagai berikut :

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

Menurut Slamet Riyadi (2000) dalam Muslimin (2007:451) definisi kinerja manajerial adalah sebagai berikut :

“Kinerja manajerial merupakan kinerja manajer dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, dan perwakilan atau representasi”.

Kinerja manajerial suatu unit bisnis dapat diketahui melalui proses evaluasi kinerja atau penilaian kinerja, yaitu penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personilnya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

b. Penilaian Kinerja Manajerial

Adapun menurut Mulyadi (2000 : 419) penilaian kinerja merupakan penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Oleh karena itu, pada dasarnya organisasi dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi.

Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Kurnianingsih dan Indriantoro (2003:24) dalam penelitiannya mengungkapkan dimensi untuk mengukur penilaian kinerja manajerial yang meliputi 8 (delapan) dimensi kegiatan sebagai berikut :

- “1. Kinerja Perencanaan (*Planning*)
2. Kinerja Investigasi (*Investigating*)
3. Kinerja Pengkoordinasian (*Coordinating*)
4. Kinerja Evaluasi (*Evaluation*)
5. Kinerja Pengawasan (*Monitoring*)
6. Kinerja Pengaturan Staf (*Staffing*)
7. Kinerja Negosiasi (*Negotiating*)
8. Kinerja Perwakilan (*Representating*)”.

Berikut penjelasan kegiatan–kegiatan manajerial tersebut diatas, sebagai berikut :

1. Kinerja Perencanaan (*Planning*)

Kinerja perencanaan yaitu kemampuan dalam penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

2. Kinerja Investigasi (*Investigating*)

Kinerja investigasi yaitu kemampuan dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, serta analisis pekerjaan.

3. Kinerja Pengkoordinasian (*Coordinating*)

Kinerja pengkoordinasian yaitu kemampuan dalam tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi lain untuk mengaitkan dan

menyesuaikan program, memberitahukannya kepada bagian lain, dan hubungannya dengan manajer lain.

4. Kinerja Evaluasi (*Evaluating*)

Kinerja evaluasi yaitu kemampuan dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan yang meliputi penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.

5. Kinerja Pengawasan (*Monitoring*)

Kinerja pengawasan yang dimaksud adalah kemampuan dalam memberikan pengarahan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih, dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, menjelaskan tujuan kerja dan menangani keluhan pegawai.

6. Kinerja Pengaturan Staf (*Staffing*)

Kinerja pengaturan staf yang dimaksud adalah kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja yang ada pada bagian anda, melakukan perekrutan pegawai, mewawancarai mereka dan memilih pegawai baru, menempatkan pada bagian yang sesuai, mempromosikan dan memutasi pegawai.

7. Kinerja Negosiasi (*Negotiating*)

Kinerja negosiasi, yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok dan melakukan tawar menawar dengan penjual, serta tawar menawar secara kelompok.

8. Kinerja Perwakilan (*Representating*)

Kinerja representasi yang dimaksud adalah kemampuan dalam menghadiri

pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan dengan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, serta kemampuan dalam mempromosikan tujuan utama perusahaan.

c. Evaluasi Kinerja Manajerial

Ivancevich dalam jurnal Juniarti dan Evelyne (2003:113) mengemukakan bahwa evaluasi atas kinerja yang dilakukan oleh manajer beragam tergantung pada budaya yang dikembangkan masing-masing perusahaan.

Juniarti dan Evelyne (2003:113) mengemukakan beberapa ukuran yang digunakan dalam mengevaluasi kinerja manajemen berdasarkan persepektif non keuangan sebagai berikut :

- “1. Kemampuan manajer untuk membuat perencanaan (Schermenhorn, 1999:138), perencanaan yang baik dapat meningkatkan fokus dan fleksibilitas manajer dalam menangani pekerjaannya. Masalah fokus dan fleksibilitas merupakan dua hal yang penting dalam lingkungan persaingan yang tinggi dan dinamis. Kemampuan manajer dalam membuat perencanaan dapat menjadi salah satu indikator untuk mengukur kinerja manajer (Nazaruddin 1998:149).
2. Kemampuan untuk mencapai target , kinerja manajer dapat diukur dari kemampuan mereka untuk mencapai apa yang telah direncanakan (Mulyadi, 2001:302). Target harus cukup spesifik, melibatkan partisipasi, realistis dan menantang serta memiliki rentang waktu yang jelas (Hess, 1996:83)”.
3. Kiprah manajer diluar perusahaan, Intensitas manajer dalam mewakili perusahaan untuk berhubungan dengan pihak luar menunjukkan kepercayaan perusahaan kepada manajer tersebut. Kepercayaan ini dapat timbul karena beberapa hal, salah satunya adalah kinerja yang baik dari manajer .Wagner (1995:50) juga mengungkapkan bahwa peranan manajer dalam mewakili perusahaan menunjukkan tingkat kinerjanya.”

Sedangkan Menurut Stephen P. Robbins dan Marry Coulter yang dialih bahasakan oleh T. Hermaya dan Harry Slamet (2004 :8) agar fungsi-fungsi manajemen berjalan sesuai harapan ada empat faktor yang perlu dievaluasi

yaitu :

- “ 1. Kemampuan perencanaan
2. Kemampuan pengorganisasian
3. Kemampuan kepemimpinan
4. kemampuan pengendalian”.

Dari keempat faktor manajemen diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Kemampuan Perencanaan

Yaitu kemampuan manajemen yang mencakup proses menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukan, bagaimana cara mengelompokkan tugas-tugas itu, siapa yang harus melapor ke siapa, dan dimana keputusan harus dibuat.

2. Kemampuan pengorganisasian

Yaitu kemampuan manajemen yang mencakup proses memotivasi bawahan, mempengaruhi individu atau tim sewaktu mereka bekerja, memiliki saluran komunikasi yang paling efektif, dan memecahkan dengan berbagai cara masalah perilaku karyawan.

3. Kemampuan kepemimpinan

Yaitu kemampuan manajemen yang mencakup proses pemantauan kinerja aktual, membandingkan aktual dengan standar, dan membuat koreksinya, jika perlu.

4. Kemampuan pengendalian

Yaitu kemampuan manajemen yang mencakup proses mendefinisikan sasaran, menetapkan strategi untuk mencapai sasaran dan menyusun rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan sejumlah kegiatan.

d. Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Mangkuprawira (2004 : 224) penilaian kinerja memiliki manfaat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut :

- “
1. Perbaikan Kinerja
 2. Penyesuaian Kompensasi
 3. Keputusan Penetapan
 4. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan
 5. Perencanaan dan Pengembangan Karier
 6. Proses Penempatan Staf
 7. Ketidakakuratan Informasi
 8. Kesalahan Rancangan Pekerjaan
 9. Kesempatan Kerja yang Sama
 10. Tantangan – Tantangan Eksternal”.

Manfaat penilaian kinerja tersebut diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Perbaikan Kinerja

Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

2. Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

3. Keputusan Penetapan

Promosi, transfer, dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif, misalnya dalam bentuk penghargaan.

4. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja buruk mengidentifikasi sebuah kebutuhan untuk melakukan

kebutuhan kembali.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karier spesifik karyawan.

6. Proses Penempatan Staf

Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM.

7. Ketidakakuratan Informasi

Kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam Informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dari sistem manajemen personal.

8. Kesalahan Rancangan Pekerjaan

Kinerja buruk mungkin sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru lewat penilaian dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan Kerja yang Sama

Penilaian kerja yang akurat secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah suatu yang bersifat diskriminasi.

10. Tantangan – Tantangan Eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, financial, kesehatan, masalah-masalah lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak diatasi melalui penilaian, departemen sumber daya manusia mungkin mampu menyediakan bantuannya.

Tujuan penilaian kinerja menurut Mulyadi (2000:420) adalah sebagai berikut :

“Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan organisasi dalam sisi ini kinerja dapat mendorong kemampuan personal untuk mengembangkan diri, tetapi organisasi juga harus mengontrol personal masing-masing karyawan”.

e. Tingkatan Manajerial

Secara umum manajer berarti setiap orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya organisasi lainnya. Tingkatan manajemen dalam organisasi menurut T. Hani Handoko (2003:17) akan membagi manajer menjadi tiga golongan yang berbeda, yaitu :

- “1. Manajer lini pertama
2. Manajer menengah
3. Manajer puncak”.

Tingkatan manajemen dalam organisasi menurut Handoko tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Manajer lini pertama

Tingkatan paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional. Manajer lini sering disebut dengan kepala atau pimpinan (*leader*), mandor (*foreman*) dan penyedia (*supervisor*).

2. Manajer menengah

Manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya dan karyawan operasional. Sebutan lain bagi manajer menengah adalah manajer departemen kepala pengawas dan

sebagainya.

3. Manajer puncak

Klasifikasi manajer ini terdiri dari sekelompok kecil eksekutif. Manajer puncak bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen organisasi. Yang termasuk dalam manajer puncak adalah direktur, presiden, kepala divisi, wakil presiden, senior dan sebagainya.

f. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial

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

Menurut Mangkunegara (2005:14) kinerja dipengaruhi tiga faktor, yaitu: faktor individu, faktor psikologi dan faktor organisasi.

- 1). Faktor individu yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi.
- 2). Faktor psikologi yang terdiri dari persepsi, sikap, keperibadian, pembelajaran, dan motivasi.
- 3). Faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan design.

Menurut Wulfram dalam Bambang Wahyudi (2004:23), terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial:

“1. Faktor penghambat kinerja

2. Faktor pendukung kinerja”

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Faktor penghambat kinerja

Ada beberapa faktor yang menyebabkan kinerja menjadi tidak efektif:

a. Definisi Proyek

Definisi proyek yang dimaksud adalah keadaan proyek itu sendiri atau proyek yang dibuat perencana. Pada proyek dengan ukuran dan kompleksitas yang sangat besar, yang melibatkan banyak organisasi ditambah lagi banyaknya kegiatan yang saling terkait, maka akan timbul masalah kesulitan koordinasi dan komunikasi. Kesulitan yang sama bisa juga timbul karena kerumitan pendefinisian struktur organisasi proyek yang dibuat perencana.

b. Faktor tenaga kerja

Pengawas atau inspektur yang kurang ahli dibidangnya atau kurang berpengalaman dapat menyebabkan pengendalian proyek menjadi tidak efektif dan kurang akurat.

c. Faktor sistem pengendalian

Penerapan sistem informasi pengawasan yang terlalu formal dengan mengabaikan hubungan kemanusiaan akan timbul kekakuan dan keterpaksaan. Oleh karena itu, perlu juga diterapkan cara-cara tertentu untuk mendapatkan informasi secara tidak resmi.

2. Faktor Pendukung Proses Kerja

Obyektifitas data mutu suatu pengendalian kinerja tidak bisa terlepas dari mutu informasi yang diperoleh. Jika informasi yang diperoleh pengawas

dilapangan dapat mewakili kondisi yang sebenarnya, maka solusi yang diambil akan lebih mengenai sasaran, ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan agar kinerja dan sistem informasi berlangsung dengan baik:

a. Ketepatan waktu

Lambatnya dalam pemantauan bisa mengakibatkan informasi yang didapat tidak sesuai lagi dengan kondisi yang ada.

b. Akses antar tingkat

Derajat kemudahan untuk akses dalam jalur pelaporan performa sangat berpengaruh untuk menjaga efektifitas sistem pengendalian kinerja. Jalur pelaporan dari tingkat paling atas hingga tingkat paling bawah harus mudah dan jelas. Sehingga seorang manajer dapat mengetahui dengan cepat bila terdapat bagian yang memiliki performa jelek.

c. Perbandingan data terhadap informasi

Data yang diperoleh dari pengamatan di lapangan harus mampu memberikan informasi secara profesional. Jangan sampai terjadi jumlah data yang didapat berjumlah ribuan bahkan ratusan ribu namun hanya memberikan satu dua informasi. Sedangkan untuk mengolah data tersebut membutuhkan tenaga dan waktu yang tidak sedikit.

d. Data dan informasi yang dapat dipercaya

Masalah ini menyangkut kejujuran dan kedisiplinan semua pihak yang terlibat dalam proyek. Semua perjanjian dan kesepakatan yang telah dibuat.

e. Masalah menyangkut kejujuran

Data yang diperoleh harus sesuai dengan apa yang terjadi di lapangan. Pemakaian asumsi, kira-kira atau pendapat pribadi tidak boleh dimasukkan sebagai data hasil pengamatan.

Menurut Siagian (2004: hal 103) faktor-faktor karakter untuk menjadi seorang manajer yang baik adalah :

- a. Mempunyai keahlian yang tinggi
- b. Kesediaan untuk bekerja
- c. Lingkungan kerja yang mendukung
- d. Adanya imbalan yang layak dan mempunyai harapan masa depan.

2. Anggaran

a. Pengertian Anggaran

Anggaran sering disebut dengan istilah budget. Banyak definisi anggaran yang dikemukakan oleh para ahli. Nafarin (2000) menerangkan bahwa anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program- program yang telah disahkan atau rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu. Hansen dan Mowen (1999) menyatakan bahwa anggaran merupakan komponen utama dari perencanaan keuangan untuk masa depan. Simamora (1999) mendefinisikan anggaran sebagai rencana rinci yang memperlihatkan bagaimana sumber-sumber daya yang diharapkan akan diperoleh dan dipakai selama periode waktu tertentu.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa anggaran adalah suatu rencana yang rinci yang dinyatakan dalam bentuk keuangan (kuantitatif) dari suatu kebijaksanaan suatu organisasi yang harus dicapai pada periode tertentu yang biasanya satu tahun.

Anggaran sebagai rencana manajemen memiliki beberapa karakteristik (Mulyadi:2003) adalah sebagai berikut :

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan uang, walau angkanya berasal dari

angka yang bukan satuan keuangan seperti produk yang terjual.

2. Anggaran umum mencakup jangka waktu satu tahun.
3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam anggaran.
4. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.

b. Fungsi Anggaran

Dalam ruang lingkup akuntansi, anggaran berada dalam ruang lingkup akuntansi manajemen. Beberapa fungsi utama anggaran dalam manajemen organisasi sektor publik adalah (Nordiawan, 2007:20):

1. Anggaran sebagai alat perencanaan

Anggaran merupakan alat perencanaan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Anggaran sektor publik dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh pemerintah, berapa biaya yang dibutuhkan, dan berapa hasil yang diperoleh dari belanja pemerintah tersebut.

2. Anggaran sebagai alat pengendalian

Anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran pemerintah agar pembelanjaan yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Anggaran sebagai instrument pengendalian digunakan untuk menghindari adanya *overspending*, *underspending* dan salah sasaran dalam pengalokasian anggaran pada bidang lain yang bukan merupakan prioritas.

3. Anggaran sebagai alat kebijakan

Anggaran digunakan untuk menstabilkan ekonomi dan mendorong

pertumbuhan ekonomi, sehingga dapat diketahui arah kebijakan fiskal pemerintah, untuk itu dapat dilakukan prediksi-prediksi dan estimasi ekonomi.

4. Anggaran sebagai alat politik

Anggaran digunakan untuk memutuskan prioritas-prioritas dan kebutuhan keuangan terhadap prioritas tersebut. Dalam organisasi sektor publik, komitmen pengelola dalam melaksanakan program-program yang telah dijanjikan dapat dilihat melalui anggaran.

5. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi

Melalui dokumen anggaran yang komprehensif, sebuah bagian, unit kerja, atau departemen yang merupakan suborganisasi dapat mengetahui apa yang harus dilakukan oleh bagian atau unit kerja lainnya.

6. Anggaran sebagai alat penilaian kinerja

Anggaran adalah suatu ukuran yang bisa menjadi patokan apakah suatu bagian atau unit kerja telah memenuhi target, baik berupa terlaksananya aktivitas maupun terpenuhinya efisiensi biaya.

7. Anggaran sebagai alat motivasi

Anggaran akan menjadi alat motivasi yang baik jika memenuhi sifat “menantang tetapi masih mungkin untuk dicapai”, maksudnya suatu anggaran hendaknya jangan terlalu tinggi sehingga tidak dapat dipenuhi, juga jangan terlalu rendah sehingga terlalu mudah untuk dicapai.

c. Tujuan Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, karena anggaran memiliki dampak fungsional dan dampak disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Argirys,

1952 dalam Birbik, 2004). Dampak tersebut ditunjukkan dengan ada tidaknya fungsi anggaran sebagai alat pengendalian yang baik untuk memotivasi para anggota organisasi meningkatkan kinerjanya. Menurut Simamora (1999), tujuan pokok penyusunan anggaran ada dua poin pokok, yaitu :

1. Meramalkan transaksi-transaksi dan kejadian-kejadian finansial di masa yang akan datang.
2. Mengembangkan informasi yang akurat dan bermakna bagi penerima anggaran.

Menurut nafarin (2000), tujuan penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

1. Untuk digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan penggunaan data
2. Untuk mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
3. Untuk merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis penggunaan dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
4. Untuk merasionalkan sumber dan penggunaan dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
5. Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena anggaran lebih jelas dan lebih terlihat.
6. Untuk menampung dan menganalisa serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

d. Manfaat Penyusunan Anggaran

Anggaran sebagai proyeksi dari suatu rencana manajemen memiliki beberapa manfaat. Menurut Tunggal (1995) beberapa manfaat anggaran bagi

perusahaan antara lain:

1. Memaksa manajemen untuk mempelajari lebih dahulu dengan mendalam semua alternative yang tersedia dengan jalan memproyeksikan sebelum diambil suatu keputusan yang akan diterangkan dalam anggaran.
2. Dalam menyusun anggaran diikutsertakan pendapat dan pertimbangan semua manajer, jadi anggaran yang disusun bukanlah semata-mata hasil pemikiran satu orang atau satu kelompok tertentu saja. Hal ini juga akan menumbuhkan “ *sesnse of participation* ” semua manajer.
3. Program penganggaran disusun berdasarkan patokan untuk prestasi (*standard of performance*) dan dengan patokan ini dapat nilai efisiensi pelaksanaan anggaran.
4. Dengan program penganggaran, seluruh dana dan usaha dapat diarahkan pada tujuan yang menguntungkan.

e. Keterbatasan Anggaran

Dalam setiap penyusunan anggaran selalu diusahakan untuk seideal mungkin agar dapat memberikan manfaat yang optimal. Di samping manfaat yang diperoleh dari program penganggaran, harus diperhatikan juga bahwa program penganggaran mempunyai beberapa keterbatasan antara lain (Tunggal, 1995:9-10):

1. Program penganggaran disusun berdasarkan taksiran yang tidak selalu tepat sehingga perbaikan dan penyesuaian dari taksiran tersebut perlu diadakan apabila penyimpangan yang terjadi merubah program anggaran.
2. Program penganggaran membutuhkan partisipasi dan kerjasama dari semua anggota manajemen. Untuk itu dibutuhkan rasa antusiasme dan

manajemen puncak di dalam pelaksanaan anggaran.

3. Penganggaran adalah untuk membantu bukan untuk menggantikan pertimbangan manajemen.
4. Penerapan suatu program penganggaran dalam suatu organisasi memerlukan waktu.
5. Mungkin dapat berakibat pencapaian operasional kurang maksimal.
6. Penentuan batasan, asumsi serta proyeksi yang menyimpang dapat mengurangi arti pentingnya anggaran.
7. Anggaran yang tidak realistis mungkin akan berakibat negatif.
8. Memakan waktu, biaya serta kesabaran untuk merancang, mengimplementasikan dan melihat hasilnya.

3. Partisipasi Anggaran

a. Pengertian Partisipasi Anggaran

Menurut Kennis 1997 dalam Birbik (2004), partisipasi merupakan tingkat keikutsertaan manajer dalam penyusunan anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan. Partisipasi anggaran merupakan suatu proses dimana individu yang terlibat di dalamnya mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang akan dievaluasi dan perlunya penghargaan atas tercapainya target anggaran (Brownell, dalam Savitri, 2005).

Penganggaran Partisipatif (*Participative Budgeting*) memberikan kesempatan pada manajer untuk ikut menyusun anggaran. Tujuan secara menyeluruh dikomunikasikan pada manajer, yang nantinya akan memberikan rasa tanggungjawab dan mendorong timbulnya kreativitas. Keikutsertaan

manajer dalam menciptakan anggaran akan menyebabkan semakin tingginya tingkat keselarasan tujuan. Mowen menyatakan bahwa individu yang terlibat dalam penetapan standar mereka sendiri akan bekerja lebih keras untuk mencapai standar tersebut (Hansen dan Mowen, 1993:376).

Selain memberikan keuntungan dalam masalah perilaku, penganggaran partisipatif memiliki keuntungan pada keseluruhan proses perencanaan karena keterlibatan individu yang memiliki pengetahuan tentang kondisi lokal, dan partisipasi memberikan kesempatan yang cukup untuk berinteraksi, sehingga kelompok dapat bekerjasama dengan baik. Partisipasi dalam penyusunan anggaran membuat para pelaksana anggaran lebih memahami masalah-masalah yang mungkin timbul pada pelaksanaan anggaran. Partisipasi memungkinkan para pelaksana anggaran untuk saling mengenal, berkomunikasi dan berinteraksi satu sama lain sehingga dengan mudah dapat meningkatkan kerjasama.

Tingkat keterlibatan dan pengaruh bawahan dalam pembuatan keputusan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama untuk membedakan antara anggaran partisipatif dan non partisipatif (Milani, 1975 dalam Ulfiatin, 2010). Dalam penyusunan anggaran secara partisipatif, bawahan diberi kesempatan untuk secara langsung ikut terlibat dalam penyusunan anggaran. Keterlibatan bawahan sangatlah penting karena bawahan lebih mengetahui kondisi bagiannya dari pada apa yang diketahui oleh para atasan. Luasnya aktifitas sebuah perusahaan ditambah dengan semakin ketatnya persaingan, membutuhkan perencanaan dan pengembangan keputusan yang cepat, tepat dan efektif. Oleh karena itu diperlukan partisipasi dari para pelaksana anggaran. Hal ini sangat penting karena

manajer akan merasa lebih produktif dan puas terhadap para pekerjanya, sehingga memungkinkan adanya kinerja yang lebih baik dan pendapatan perusahaan akan meningkat.

4. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Organisasi

Manajer senantiasa mengantisipasi perubahan-perubahan dalam lingkungan organisasi yang akan mensyaratkan penyesuaian- penyesuaian desain organisasi yang akan datang. Perubahan dalam lingkungan organisasi oleh kekuatan internal dan kekuatan eksternal dapat menekankan organisasi untuk mengubah tujuan, struktur dan budaya organisasi dalam operasinya. Perlakuan ini menunjukkan agar organisasi memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang tinggi dalam bersaing dengan sesama pelaku ekonomi yang lain (Hamka dan Fitrianty, 2009:1).

Perusahaan merupakan salah satu pelaku ekonomi harus mengantisipasi dan menyesuaikan dengan perubahan dan transformasi. Selanjutnya karena perubahan dan transformasi tersebut. Selanjutnya karena perusahaan adalah merupakan organisasi, maka bagaimana perusahaan itu dapat berubah, dapat dijelaskan dengan teori organisasi. Menurut Gibson et al., (1996:5) “organisasi adalah wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri.”

b. Definisi dan Karakteristik Komitmen Organisasi

Menurut Faizzah dan Mildawati (2007:349-372) komitmen organisasi merupakan kepercayaan yang kuat serta kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin untuk mencapai kesuksesan dan kepentingan organisasi. Riggio

(2000:227, dalam Anonim) "*Organization commitment is a worker's feelings and attitudes about the entire work organization*" artinya komitmen organisasi adalah semua perasaan dan sikap karyawan terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan organisasi dimana mereka bekerja termasuk pada pekerjaan mereka.

Luthans (1995:130, dalam Anonim) mengartikan komitmen organisasi sebagai:

1. *A strong desire to remain a member of particular organization* (Keinginan yang kuat untuk mempertahankan seorang anggota organisasi tertentu).
2. *A willingness to exert high levels of effort on behalf on the organization* (Sebuah kemauan yang kuat untuk berusaha mempertahankan nama organisasi).
3. *A definite belief in, and acceptance of, the values and goals of the organization* (Keyakinan dan penerimaan, nilai-nilai dan tujuan organisasi).

Sinaga dan Siregar (2009) mengemukakan komitmen organisasi berarti suatu keadaan dimana anggota organisasi tersebut mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap organisasi tersebut. Menurut Robbins (2001:140, dalam Anonim) komitmen pada organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. "*Organization commitment is the collection of feelings and beliefs that people have about their organization as a whole*", level komitmen bisa dimulai dari sangat tinggi sampai sangat rendah, orang-orang bisa mempunyai sikap tentang berbagai aspek organisasi mereka seperti saat praktek promosi organisasi, kualitas produk organisasi dan perbedaan budaya organisasi.

Wiener dan Gechman (1977) dalam Ugboro (2006:236) berpendapat bahwa pola perilaku yang dihasilkan dari komitmen harus memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Harus mencerminkan pengorbanan pribadi yang dibuat untuk kepentingan organisasi.
- b. Harus menunjukkan ketekunan, yaitu perilaku yang tidak boleh bergantung terutama pada lingkungan.
- c. Harus menunjukkan pribadi yang senang dengan organisasi, seperti mencurahkan banyak waktu untuk pribadi organisasi yang terkait dengan tindakan dan pikiran.

Dalam hal ini komitmen organisasi dipandang sebagai:

1. Kesiediaan seorang individu untuk tidak meninggalkan organisasi untuk kepentingan egois atau keuntungan marjinal;
2. Kesiediaan untuk bekerja tanpa pamrih dan memberikan kontribusi terhadap efektifitas organisasi.
3. Kesiediaan untuk melakukan pengorbanan pribadi dan selalu bertahan dalam masa sulit dengan organisasi, kecenderungan rendah “*baill-out*” di masa-masa sulit.
4. Penerimaan organisasi nilai-nilai dan tujuan faktor internalisasi.

Meyer dan Allen dalam Suryana (2011) merumuskan definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi, yaitu “komitmen organisasi merupakan suatu konstruk psikologis yang merupakan suatu karakteristik hubungan anggota organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi”.

Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu konstruk psikologis mengenai keinginan atau dorongan yang kuat dari dalam diri individu terhadap organisasi mencakup tiga hal yaitu kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, keterlibatan dengan berusaha sebaik mungkin demi kepentingan dan loyalitas terhadap organisasi.

c. Peningkatan Komitmen (*escalation of commitment*)

Menurut Hamka dan Fitrianty (2009:105) *Escalation of Commitment* adalah kecenderungan untuk mengulang keputusan yang buruk atau mengalokasikan sumberdaya lebih banyak bagi sebuah tindakan yang gagal. Mereka juga mengemukakan penyebab *escalation of commitment* adalah justifikasi pribadi (*self justification*), pemikiran penjudi (*gambler's fallacy*), kebutaan persepsi (*perceptual blinders*) dan ketiadaan biaya (*closing cost*).

1. *Self Justification*

Escalation of commitment sering terjadi karena seseorang ingin menampilkan dirinya terlihat positif. Dia adalah orang yang mengidentifikasi dirinya dengan keputusan yang cenderung tetap, sebab perilaku ini memperlihatkan rasa percaya pada kemampuan dirinya dalam mengambil keputusan.

2. *Gambler's Fallacy*

Banyak proyek menghasilkan *escalation of commitment* sebab pengambil keputusan salah memperhitungkan resiko dan berestimasi berlebihan terhadap peluang keberhasilan. Mereka menjadi korban dari pemikiran penjudi dengan menurunkan harapan atas kemampuan mereka untuk mengendalikan masalah yang dapat meningkat. Dengan kata lain,

pembuat keputusan salah mempercayai keberuntungan mereka, lalu mereka menginvestasikan lebih banyak pada tindakan yang merugikan.

3. *Perceptual Binder*

Escalation of commitment sering kali juga terjadi karena pembuat keputusan tidak melihat persoalan secara cukup. Mereka tidak menyaring atau menerangkan informasi negatif.

4. *Closing Cost*

Ketika sebuah keberhasilan proyek meragukan, pengambilan keputusan akan bertahan (tidak melanjutkan), sebab biaya penyelesaian proyek tinggi atau tidak diketahui.

5. **Teknologi Informasi**

a. Pengertian Teknologi Informasi

Sebuah era baru di dalam dunia usaha dan berorganisasi muncul sejalan dengan diperkenalkannya istilah teknologi informasi dan sistem informasi. Menurut Indrajit (2000:1), kedua istilah yang sering dipertukarkan penggunaannya ini, pada intinya memiliki nuansa arti yang sama yaitu bagaimana sebuah organisasi baik berorientasi profit maupun nonprofit berusaha untuk menggunakan perangkat komputer, aplikasi dan sarana telekomunikasi untuk meningkatkan kinerjanya secara signifikan. Ditinjau dari pengertiannya, sistem informasi dapat dianalogikan sebagai sebuah permintaan (*demand*) dari masyarakat industri, ketika kebetulan akan sarana pengolahan data dan komunikasi yang cepat dan murah (menembus ruang dan waktu) didefinisikan. Sementara teknologi informasi merupakan jawaban dari dunia industri (*supply*) terhadap dalam bentuk penciptaan produk-produk berbaur teknologi perangkat

keras dan perangkat lunak.

Menurut Hamka dan Fitrianty (2009:29) istilah teknologi mengacu pada bagaimana suatu organisasi mengubah masukan menjadi keluaran. Semua organisasi mempunyai sekurang-kurangnya satu teknologi untuk mengubah sumberdaya keuangan, manusia, dan fisik menjadi produk atau jasa. Tema bersama yang membedakan teknologi adalah tingkat kerutinan, maksudnya adalah teknologi cenderung kearah atau kegiatan rutin dan tidak rutin. Kegiatan rutin dicirikan oleh operasi terotomatisasi dan terbakukan. Kegiatan-kegiatan tidak rutin disesuaikan, kegiatan itu mencakup operasi yang beraneka ragam seperti pemugaran perabot, pembuatan sepatu pesanan, dan riset genetik.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, maka dapat disimpulkan teknologi informasi adalah sebuah alat sarana telekomunikasi berupa perangkat Komputer yang digunakan oleh individu atau organisasi untuk mengolah data, memproses, menyimpan data, termasuk memanipulasi dan lain-lain yang berguna untuk meningkatkan kinerja organisasi.

b. Perkembangan Teknologi Informasi

Teknologi Informasi adalah suatu teknologi yang digunakan untuk mengolah data, termasuk memproses, mendapatkan, menyusun, menyimpan, memanipulasi data dalam berbagai cara untuk menghasilkan informasi yang berkualitas, yaitu informasi yang relevan, akurat dan tepat waktu, yang digunakan untuk keperluan pribadi, bisnis, dan pemerintahan dan merupakan informasi yang strategis untuk pengambilan keputusan. Teknologi ini menggunakan seperangkat komputer untuk mengolah data, sistem jaringan untuk menghubungkan satu komputer dengan komputer yang lainnya sesuai dengan

kebutuhan, dan teknologi telekomunikasi digunakan agar data dapat disebar dan diakses secara global.

Perkembangan Teknologi Informasi memacu suatu cara baru dalam kehidupan, dari kehidupan dimulai sampai dengan berakhir, kehidupan seperti ini dikenal dengan *e-life*, artinya kehidupan ini sudah dipengaruhi oleh berbagai kebutuhan secara elektronik. Dan sekarang ini sedang semarak dengan berbagai huruf yang dimulai dengan awalan *e*, seperti *e-commerce*, *e-government*, *e-education*, *e-library*, *e-journal*, *e-medicine*, *e-laboratory*, *e-biodiversity*, dan yang lainnya lagi yang berbasis elektronika.

Menurut R. Montealegre (1996: 145-152) menyebutkan “*the growth or the internet has brought about the creation of an on-line “marketplace” which brings together people and organizations from different parts of the world.*” Petumbuhan internet telah membawa penciptaan suatu “pasar” *on-line* yang menyatukan orang dan organisasi dari berbagai belahan dunia (dalam Sajda Qureshi, 2003:147-149).

Masa depan teknologi informasi akan di dorong oleh biaya yang rendah dan meningkatnya kekuatan komputer maupun komunikasi. Kekuatan komputer diukur dalam kecepatan pemrosesan, kapasitas penyimpanan data, dan keragaman alat-alat input dan output. Kekuatan komunikasi diukur oleh biaya dan kecepatan transmisi, seperti jumlah data yang dapat dikomunikasikan dalam waktu tertentu. Organisasi bisnis selalu menunjukkan hasratnya kepada aset-aset murah yang memiliki kekuatan untuk mengubah operasi mereka. Kemajuan-kemajuan teknologi informasi, mengindikasikan bahwa dimasa depan komputasi akan rendah biaya,

berukuran kecil, bergerak dan terhubung. Untuk mengambil keuntungan dari segala kemungkinan ini, manajer harus belajar untuk menerapkan sistem informasi ke dalam pengambilan keputusan (Mcleod dan Schell, 2008:20-21).

c. Posisi Teknologi Informasi dalam Kerangka Strategi Perusahaan

Ditinjau dari kerangka strategis perusahaan, posisi teknologi informasi cukup jelas. Pengembangan suatu sistem teknologi informasi dapat secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap penciptaan produk dan jasa perusahaan yang lebih murah, lebih baik, dan lebih cepat dibandingkan dengan para pesaing bisnis yang tidak mengembangkan teknologi informasi, berarti investasi yang dilakukan memiliki nilai yang strategis. Posisi teknologi informasi dalam kerangka strategi perusahaan jadi jelas, kuncinya adalah bagaimana teknologi informasi dapat membantu manajemen perusahaan dalam penciptaan produk dan jasa yang lebih murah, lebih baik dan lebih cepat dibandingkan dengan para pesaing sejenis. Seorang pelanggan akan lebih senang dengan pelayanan “*customer service*” yang lebih cepat dan lebih baik (Indrajit, 2000:65).

Ketika perusahaan menerapkan sistem informasi manajemen, penekanan akan bergeser dari data menuju informasi dan dari karyawan administrasi ke pemecahan masalah. Meskipun istilah sistem informasi manajemen bukanlah satu-satunya pemilik sistem informasi manajemen, nonmanajer dan staff professional menggunakan juga hasil outputnya (Mcleod dan Schell, 2008:16).

Karena manajer adalah individu, kebutuhan informasi yang mereka miliki juga sangat beragam. Namun beberapa kerangka yang bermanfaat telah

dikembangkan sehingga memungkinkan kita berfokus pada peranan informasi dalam pemecahan masalah. Sistem informasi bermutu tinggi tidak dapat dikembangkan kecuali profesional sistem informasi dan manajer memahami kerangka manajerial yang menjadi dasar dari organisasi-organisasi modern (McLeod dan Schell, 2008:17).

Jika teknologi informasi dikembangkan, perusahaan akan lebih maju (semakin banyak pelanggan), maka rasio ROI (*return on investment*) akan menjadi cukup tinggi. Dengan kata lain, tidak ada alasan untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Era global bergantung pada informasi, informasi adalah hasil pengolahan data mentah. Teknologi informasi merupakan tolak punggung pengolahan dan penyampaian informasi tanpa mengenal batas ruang dan waktu. Hanya perusahaan yang menguasai informasi yang akan bertahan didalam era revolusi global saat ini (Indrajit, 2000:68).

B. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang mendasari penelitian ini adalah penelitian yang berasal dibawah ini:

No	Judul (Nama Peneliti) Tahun	Variabel	Metode/ Analisis	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial : Komitmen Organisasi dan Job Related Stress Sebagai Variabel Intervening Eris Dianawati, (2009)	1. Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1) 2. Komitmen Organisasi (X2) 3. Kinerja Manajerial (Y) 4. Job Related Stress (Z)	Path Analisis	Bahwa komitmen organisasi dan job related stress sebagai variabel intervening untuk pencapaian prestasi kinerja manajerial yang baik. Prestasi yang diartikan sebagai keterlibatan dan pengaruh manajer dalam menentukan anggarannya memberikan dampak positif untuk menumbuhkan komitmen terhadap organisasi.

No	Judul (Nama Peneliti) Tahun	Variabel	Metode/ Analisis	Hasil Penelitian
2.	Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Dian Kristianto, Suharmono, Intan Ratnawati, (2013)	1. Kepuasan Kerja (X1) 2. Kinerja Karyawan (Y) 4. Komitmen Organisasi (Z)	Path Analisis	Komitmen organisasi sebagai mediasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja, komitmen yang tinggi yang sesuai dengan kepuasan kerja akan membawa kinerja organisasi yang tinggi.
3.	Pengaruh Teknologi Informasi, Saling Ketergantungan, Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial (Arsono Laksaman dan Muslichah) 2002	1. Teknologi Informasi (X1) 2. Saling Ketergantungan (X2) 3. SAM (X3) 4. Kinerja Manajerial (Y)	Analisis multivariat dengan structural equation modeling (SEM)	Teknologi Informasi dapat meningkatkan Kinerja Manajerial
4.	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Debora Jublianty A., Putri B. Katili, Shanti K. Anggraeini, (2015)	1. Budaya Organisasi (X1) 2. Kepuasan Kerja (X2) 3. Kinerja Karyawan (Y) 4. Komitmen Organisasi (Z)	Path Analisis	Bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang paling kuat terhadap komitmen organisasi dengan nilai muatan faktor 0.89. Komitmen organisasi memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap kinerja karyawan dengan nilai muatan faktor 0,76 jika dibandingkan dengan variabel lainnya, sementara budaya organisasi memiliki pengaruh paling lemah dengan nilai muatan faktor 0,01.

No	Judul (Nama Peneliti) Tahun	Variabel	Metode/ Analisis	Hasil Penelitian
5.	Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara III SEI Siskamling Medan. (Ekha Yunora Sinaga dan Namonrang Siregar) 2009	1. Partisipasi Anggaran (X ₁) 2. Komitmen Organisasi (X ₂) 3. Kinerja Manjerial (Y)	Metode analisis regresi sederhana	Partisipasi Anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Manajerial, Komitmen Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Manajerial, dan secara simultan keduanya berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.
5.	Dampak Teknologi Informasi terhadap Kinerja Perusahaan (Muhammad Hasymi Quzwen) 2000	1. Teknologi Informasi (X ₁) 2. Perusahaan (Y)	Analisis multivariat dengan <i>structural equation modeling</i> (SEM)	Teknologi Informasi Mempunyai dampak terhadap Kinerja Perusahaan
6.	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Dukungan Organisasi Persepsian Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Susmiati, Ketut Sudarma, (2015)	1. Budaya Organisasi (X ₁) 2. Dukungan Organisasi Persepsian (X ₂) 3. Kinerja Karyawan (Y) 4. Komitmen Organisasi (Z).	Path Analisis.	Adanya pengaruh budaya organisasi dan dukungan organisasi persepsian terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh budaya organisasi dan dukungan organisasi persepsian terhadap kinerja karyawan.

C. Kerangka Konseptual

Berdasarkan landasan teori dalam tinjauan pustaka telah diuraikan sebelumnya, berikut ini dikemukakan teoritis yang berfungsi sebagai acuan sekaligus mencerminkan pola pikir yang digunakan sebagai dasar penyusunan dan perumusan hipotesis.

Berbagai peneliti telah menguji pengaruh partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, namun hasil penelitiannya menunjukkan perbedaan bahkan bertentangan. Leslie (1982) menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara partisipasi dan kinerja manajerial. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Nouri dan Parker (1995), menunjukkan bahwa pengaruh antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial sangat kompleks, pengaruh langsung antara partisipasi anggaran dan kinerja memiliki pengaruh yang signifikan. Hasil ini juga menunjukkan bahwa partisipasi anggaran mempengaruhi pekerjaan kinerja secara tidaklangsung.

Faizzah dan Mildawati (2007) mengindikasikan partisipasi anggaran berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat partisipasi manajer dalam proses penyusunan anggaran maka semakin baik kinerjanya. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh penelitian Eker (2006) dan Wirjono dan Raharjo (2007).

Penelitian lain dilakukan oleh Sumarno (2005) menemukan adanya hubungan negatif yang kuat antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Sinaga dan Siregar (2009).

Teknologi komputer merupakan salah satu Teknologi Informasi yang banyak berpengaruh terhadap sistem informasi organisasi karena dengan sistem informasi berbasis komputer informasi dapat disajikan tepat waktu dan akurat. Pada penelitian Quzwen (2000) menunjukkan adanya hubungan kausalitas signifikan antara teknologi informasi dengan keunggulan bersaing perusahaan yang diukur dari kinerja perusahaan dan dibandingkan dengan para pesaing. Teknologi informasi tidak hanya memberikan pengaruh kepada kinerja teknologi informasi semata, tetapi juga memberikan pengaruh yang signifikan kepada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hasil penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang kuat antara teknologi informasi dan kinerja keseluruhan perusahaan.

Laksamana dan Muslichah (2002) menyatakan bahwa terdapat koefisien jalur pengaruh tidak langsung yang signifikan antara TI terhadap kinerja manajerial, Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa semakin tinggi aplikasi TI akan semakin meningkatkan kemampuan suatu sistem untuk menyajikan informasi sesuai dengan kebutuhan manajer dalam pengambilan keputusan. TI, yang merupakan perpaduan antara teknologi komputer dengan teknologi jaringan memungkinkan manajer untuk memperoleh tidak hanya informasi internal, tetapi juga informasi eksternal, non keuangan, dan berorientasi yang akan datang.

Pada penelitian Darmini dan Putra (2008) menyatakan Pemanfaatan teknologi informasi dan kepercayaan terhadap teknologi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

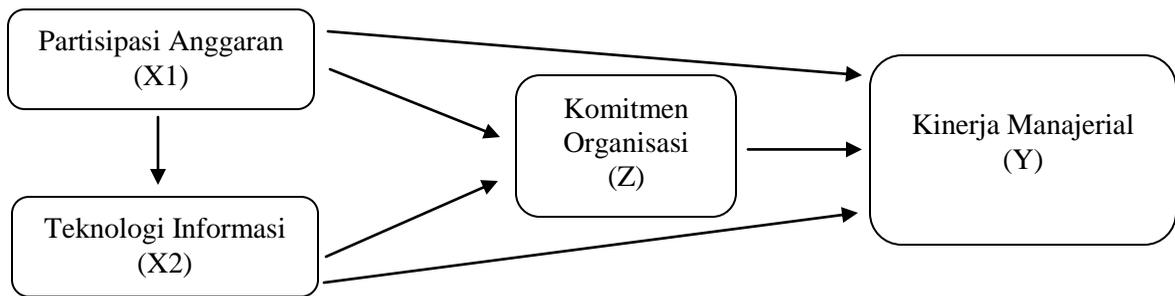
Partisipasi anggaran akan menimbulkan adanya kecukupan anggaran dan kemudian mempengaruhi kinerja (Nouri and Parker, 1995:471). Kecukupan anggaran tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga

secara tidak langsung (moderasi) melalui komitmen organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula.

Penelitian yang dilakukan oleh Eker (2006) menemukan komitmen organisasi dengan sendirinya akan menimbulkan efek yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Ini menunjukkan bahwa kinerja yang meningkat maka akan meningkatkan komitmen pada organisasi. Hasil yang sama di kemukakan pada penelitian Sumarno (2005), penelitiannya menunjukkan interaksi partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial menunjukkan hasil yang positif. Hasil penelitian tersebut tidak didukung oleh faizzah dan mildawati (2007), penelitiannya menemukan Partisipasi penyusunan anggaran dengan faktor kontijen komitmen berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.

Menurut Nouri dan Parker (1995) partisipasi anggaran akan menimbulkan adanya kecukupan anggaran dan kemudian mempengaruhi kinerja. Kecukupan anggaran tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga secara tidak langsung (moderasi) melalui komitmen organisasi. Sumarno (2005) menemukan adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah positif dan signifikan. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh faizzah dan mildawati (2007), penelitiannya menemukan partisipasi penyusunan anggaran dengan faktor kontijen komitmen berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Dan pada penelitian Laksamana dan Muslichah (2002) menemukan adanyapengaruh yang signifikan antara teknologi informasi terhadap kinerja manjerial.

Adapun kerangka pemikiran teoritis dari pola hubungan antara variabel dapat ditunjukkan dalam gambar berikut :



Gambar II.1 Kerangka Konseptual

Berdasarkan kerangka diatas dapat dijelaskan bahwa partisipasi anggaran (X1) berpengaruh terhadap kinerja manajerial (Y) secara langsung, pengaruh teknologi Informasi (X2) terhadap kinerja manajerial (Y) secara langsung, pengaruh tidak langsung Partisipasi Anggaran (X1) terhadap kinerja manajerial (Y) melalui mediasi Komitmen Organisasi (Z) sebagai variabel intervening dan pengaruh tidak langsung Teknologi Informasi (X2) terhadap kinerja manajerial (Y) melalui mediasi komitmen organisasi (Z) sebagai variabel intervening, partisipasi anggaran (X1), teknologi informasi (X2) dapat berpengaruh secara keseluruhan terhadap kinerja manajerial (Y) dengan melalui mediasi komitmen organisasi (Z) sebagai variabel intervening.

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban yang masih bersifat teoritis, titik tolak dalam merumuskan hipotesis adalah dari rumusan masalah. Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Variabel partisipasi anggaran, teknologi informasi terhadap variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan secara simultan dan pasial.
2. Variabel partisipasi, teknologi informasi terhadap variabel kinerja

manajerial berpengaruh signifikan secara simultan dan parsial.

3. Melalui variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja manajerial.
4. Variabel partisipasi anggaran, teknologi informasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian merupakan penjelasan tentang penelitian yang digunakan. Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara variable dependen, variable independent dan variabel intervening yang digambarkan secara numeric dan data. Anggaran partisipasi, teknologi informasi adalah variable independen, sedangkan kinerja manajerial adalah variable dependen dan komitmen organisasi adalah variabel intervening.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Wilayah I PT. Nindya Karya (Persero). Adapun rencana waktu penelitian di mulai bulan Januari 2018 sampai dengan April 2018, yang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel III – 1
Rencana Penelitian**

No	Tahapan penelitian	Januari 2018				Februari 2018				Maret 2018				April 2018			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul	■															
2	Penyusunan Proposal		■	■	■												
3	Seminar Proposal					■											
4	Pengumpulan Data						■	■	■								
5	Pengolahan Data								■	■	■						
6	Penulisan Laporan										■						
7	Seminar Hasil											■					
8	Penyelesaian Laporan												■				
9	Sidang Meja Hijau													■			

C. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi Penelitian

Populasi adalah Wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2008:72). Populasi dalam penelitian ini adalah Manajer – manajer PT. Nindya Karya (Persero).

PT. Nindya Karya memiliki 6 wilayah di Indonesia, namun peneliti hanya meneliti di wilayah I, maka yang jadi populasi dari penelitian ini adalah :

Tabel III-2
Populasi Penelitian PT. Nindya Karya

NO	WILAYAH	JUMLAH
1	Manager Keu & Sdm	14
2	Manager Tekmas	4
3	Manager Estimating	3
4	Manager Produksi	3
5	Manager Procuremen	4
6	Manager HSE	3
7	Manager Cabang Wilayah	4
Total		35

2. Sampel Penelitian.

Sampel penelitian adalah Bahagian dari populasi yang digunakan untuk memperkirakan karakteristik populasi (Erlina dan Sri Mulyani, 2008:74). Penentuan Sampel pada penelitian ini menggunakan metode Sampling jenuh/sensus berdasarkan ketersediaan data sesuai variabel penelitian. Sampel jenuh adalah teknik penentuan Sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai Sampel. Penelitian ini dibuat

untuk membuat generalisasi dengan tingkat kesalahan sangat kecil (Sugiyono, 2005 : 126). Sampel yang digunakan berjumlah 35 orang.

D. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah bagaimana menemukan dan mengukur variabel-variabel tersebut di lapangan dengan merumuskan secara singkat dan jelas, serta tidak menimbulkan berbagai tafsiran. Pertanyaan atau pernyataan dalam kuesioner untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala likert yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat atau persepsi seseorang atau sekelompok tentang fenomena sosial.

Pada bagian ini akan diuraikan definisi dari masing-masing variabel yang digunakan berikut dengan operasional dan cara pengukurannya. Penjelasan dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1. Variabel Independen

a. Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran merupakan tingkat keterlibatan dan pengaruh para individu dalam proses penyusunan anggaran. Variabel partisipasi anggaran diukur dengan menggunakan instrument yang dikembangkan oleh kenis (1975) dan digunakan oleh Latuheru (2005) yang telah dimodifikasi oleh peneliti sesuai dengan kebutuhan penelitian. Instrumen ini terdiri dari 5 (lima) pernyataan yang diukur dengan menggunakan skala ordinal 5 poin berdasarkan penilaian dari sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), ragu (3), setuju (4) sampai sangat setuju (5). Jika pernyataan negatif skor dari jawaban pada pernyataan tersebut akan dibalik, pernyataan negatif pada instrumen variabel ini terdapat pada pernyataan nomor 2.

b. Teknologi Informasi

Kinerja individual yang dicapai berkaitan dengan pencapaian serangkaian tugas-tugas individu dengan dukungan teknologi informasi yang ada dapat memberikan implikasi kinerja yang lebih baik pada system informasi sehingga meningkatkan pula kinerja individual dalam perusahaan. Teknologi informasi dioperasikan sebagai teknologi yang digunakan untuk memperoleh, memanipulasi, mengkomunikasikan, menyajikan, dan memanfaatkan data. Definisi ini dibatasi oleh teknologi yang didukung oleh komputer, jadi tidak termasuk media komunikasi konvensional seperti telepon dan telex (Laksamana dan Muslichah, 2002: 115). Skala pengukuran yang digunakan adalah skala ordinal yang terdiri dari 20 pertanyaan. Jawaban atas pertanyaan diukur dengan menggunakan skala ordinal 5 poin berdasarkan penilaian dari sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), ragu (3), setuju (4) sampai sangat setuju (5).

2. Variabel Intervening

a. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan dorongan yang kuat dari dalam diri individu terhadap organisasi mencakup tiga hal yaitu kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, keterlibatan dengan berusaha sebaik mungkin demi kepentingan dan loyalitas terhadap organisasi. Komitmen organisasi diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Cook dan Wall (1980) dan digunakan oleh Latuheru (2005) yang terdiri dari 9 pertanyaan. Jawaban atas pertanyaan diukur menggunakan skala ordinal 5 poin berdasarkan penilaian dari sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), ragu (3), setuju (4) sampai sangat setuju (5).

3. Variabel Dependen

a. Kinerja Manajerial

Menurut Mahoney et, al. dalam Sumarno (2005) Kinerja manajerial didefinisikan sebagai kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial seperti perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan staff, negosiasi, dan representasi. Variabel kinerja manajer diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Mahoney (1963) dan digunakan Sumarno (2005) yang telah di modifikasi. Instrument ini terdiri dari 8 pertanyaan yang diukur dengan menggunakan skala ordinal 5 poin berdasarkan penilaian dari sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), ragu (3), setuju (4), sampai sangat setuju(5).

**Tabel III – 3
Instrumen Penelitian**

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Skala Pengukuran	No. Butir Pertanyaan
Kinerja Manajerial (Y) Mahoney (1963)	Fungsi-fungsi manajemen	1. Perencanaan	Skala Interval	1-3
		2. Investigasi		4-7
		3. Pengkoordinasian		8-12
		4. Evaluasi		13-17
		5. Pengawasan		18-20
		6. Pemilihan		21-22
		7. Negosiasi		23-24
		8. Investigasi		25-26
		9. Kinerja		27-28
Partisipasi Anggaran (X1) Kenis (1979)	Keterlibatan dalam pembuatan Anggaran	1. Pengaruh yang besar dalam penentuan sasaran anggaran.	Skala Interval	1
		2. Pengaruh yang kecil dalam penentuan sasaran anggaran.		2

Lanjutan Tabel III-3

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Skala Pengukuran	No. Butir Pertanyaan		
		3. Penetapan sasaran anggaran.		3-4		
		4. Keyakinan dalam memutuskan suatu anggaran.		5		
	Fungsi anggaran	1. Pengaruh anggaran terhadap rencana perusahaan.		6		
		2. Pengaruh anggaran terhadap koordinasi perusahaan.		7		
		3. Pengaruh anggaran terhadap operasi perusahaan.		8		
		4. Penanggung- jawab proses pembuatan anggaran.		9		
		5. Review terhadap pembuatan anggaran.		10		
	Komitmen Organisasi (Z) Cook da Wall (1980)	Keinginan untuk tetap atau keluar dari organisasi		1. Kebanggaan organisasi.	Skala Interval	1
				2. Keinginan keluar dari anggota organisasi.		2
				3. Ketidakmauan untuk bekerja keras demi kepentingan organisasi.		3
4. Keinginan kuat menjadi anggota, meskipun kondisi keuangan organisasi memburuk.			4			
5. Perasaan menjadi bagian dari organisasi.			5			
6. Kebanggaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat bagi kepentingan organisasi.			6			
7. Ketersediaan bertahan meskipun ada tawaran gaji.			7			

Lanjutan Tabel III-3

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Skala Pengukuran	No. Butir Pertanyaan
		8. Keterlibatan teman baik bergabung dalam Organisasi.		8
		9. Perasaan senang memberikan hasil yang bermanfaat bagi organisasi.		9
Teknologi Informasi (X2) Dalam Kurniawati (2009)	Penggunaan teknologi informasi pada perusahaan	1. Ketertarikan bekerja dengan menggunakan komputer.	Skala Interval	1- 4
		2. Kesenangan bekerja dengan menggunakan komputer.		5
		3. Manfaat penggunaan komputer untuk beberapa pekerjaan.		6
		4. Menggunakan komputer dalam melakukan pekerjaan menyita banyak waktu.		7
	Penggunaan teknologi informasi pada perusahaan	5. Kesulitan bekerja menggunakan komputer.		8
		6. Waktu untuk mempelajari menggunakan komputer.		9
		7. Pengaruh kinerja pekerjaan dengan menggunakan komputer.		10
	Keunggulan menggunakan teknologi informasi	1. Penggunaan komputer dapat mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan.		11

Lanjutan Tabel III-3

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Skala Pengukuran	No. Butir Pertanyaan
		2. Penggunaan komputer dapat meningkatkan kualitas pekerjaan.		12
		3. Penggunaan komputer dapat meningkatkan efektifitas pekerjaan.		13
		4. Penggunaan komputer membantu tugas-tugas pekerjaan.		14
		5. Penggunaan komputer dapat membuat pekerjaan lebih menantang.		15
		6. Penggunaan komputer akan meningkatkan kesempatan untuk mendapatkan tugas yang lebih disukai dimasa mendatang.		16-20

E. Jenis Data dan Sumber Data

Dalam menganalisa masalah yang penulis temukan serta kumpulan, maka penulis menggunakan analisis sebagai berikut :

1. Jenis Data

- a. Data kuantitatif, yaitu analisis yang dilakukan terhadap data yang diperoleh dari kuisisioner yang disebarkan kepada para manajer yang terdapat di PT. Nindya Karya (Persero) Wilayah I, seperti Manajer Keuangan dan SDM, Manajer Teknis, Manager Estimate, Manager Produksi, Manager Procurement, Manager HSE, serta Manager-manager Cabang Wilayah I, manajer yang diambil merupakan para manajer yang setuju mengenai

penerapan anggaran partisipasi, teknologi informasi terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi. Data tersebut kemudian diolah dengan *software* SPSS untuk kemudian dianalisis secara kuantitatif.

- b. Data kualitatif, yaitu penulis mengemukakan teori atau konsep tentang hal hal yang menyangkut dengan masalah-masalah yang dibahas dalam penelitian ini dengan melihat literatur-literatur yang ada baik dari buku maupun dari internet.

2. Sumber Data

Adapun data yang diperoleh dari penelitian ini adalah Data primer, yaitu informasi yang diperoleh secara langsung dari hasil pengamatan lapangan dengan para manajer PT. Nindya Karya (persero) Wilayah I yang bersangkutan serta pembagian kuisisioner ke manajer mengenai penerapan anggaran partisipasi, komitmen organisasi, teknologi informasi terhadap kinerja manajerial PT Nindya karya (Persero).

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik kuesioner. Kuesioner ini disampaikan dan dikumpulkan secara langsung oleh peneliti kepada responden, dengan pertimbangan peneliti dapat berhubungan langsung dengan responden untuk member penjelasan seperlunya mengenai kuesioner. Selain itu teknik kuesioner disebarkan melalui Email atas permintaan dan persetujuan dari responden itu sendiri.

Kuesioner yang diberikan disertai dengan surat permohonan serta penjelasan tentang tujuan penelitian yang dilakukan. Petunjuk pengisian kuesioner dibuat sederhana dan sejelas mungkin untuk memudahkan pengisian jawaban sesungguhnya

dengan lengkap. Instrumen penelitian merupakan media dalam pengumpulan data. Sebelum instrument digunakan, maka dilakukan uji validitas dan reabilitas instrument dengan tujuan untuk mengetahui bahwa instrument yang reabel belum tentu valid. Berikut ini uraian masing-masing pengujian:

1. Uji Validitas Instrumen

Uji validitas ini menggambarkan bahwa pertanyaan yang digunakan mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur (valid). Untuk Uji validitas ini digunakan bantuan *software* SPSS. Dapat dilihat dari *Corrected Item- Total Correlation*, jika nilainya negatif atau kecil dari r tabel maka nomor item tersebut tidak valid dan sebaliknya.

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

Keterangan :

- r_{xy} = koefisien korelasi product moment
- $\sum X$ = jumlah skor dalam sebaran X
- $\sum X^2$ = jumlah skor yang dikuadratkan dalam sebaran X
- $\sum Y$ = jumlah skor dalam sebaran Y
- $\sum Y^2$ = jumlah skor yang dikuadratkan dalam sebaran Y
- $\sum XY$ = jumlah hasil kali skor X dan Y yang berpasangan
- N = jumlah sampel

Uji validitas dilakukan terhadap 35 orang responden sebagai sampel yang diambil secara acak pada manajer di PT. Nindya Karya Wilayah I.

Sebagaimana dikutip oleh Sugiyono (2008), Masrun menjelaskan bahwa dalam memberikan interpretasi terhadap koefisien korelasi, item yang mempunyai korelasi positif dengan skor total menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai

validitas yang tinggi. Uji validitas dilakukan dengan uji korelasi *Pearson Moment* antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk.

Adapun dasar pengambilan kesimpulan dalam uji korelasi *Pearson Moment* adalah sebagai berikut :

- Jika nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel, maka dinyatakan valid.
- Jika nilai r hitung lebih kecil dari nilai r tabel, maka dinyatakan tidak valid.

Tabel III.4
Uji Validitas Variabel Partisipasi Anggaran

Pertanyaan	Nilai r hitung	Nilai r table	Kriteria
1	0,392	0,388	Valid
2	0,411	0,388	Valid
3	0,427	0,388	Valid
4	0,537	0,388	Valid
5	0,499	0,388	Valid
6	0,533	0,388	Valid
7	0,431	0,388	Valid
8	0,398	0,388	Valid
9	0,443	0,388	Valid
10	0,410	0,388	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah

Berdasarkan hasil uji validitas variabel partisipasi anggaran diperoleh data bahwa r hitung > r tabel yang berarti semua pertanyaan dinyatakan valid.

Tabel III.5
Uji Validitas Variabel Teknologi Informasi

Pertanyaan	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Kriteria	Pertanyaan	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Kriteria
1	0,444	0,388	Valid	11	0,472	0,388	Valid
2	0,425	0,388	Valid	12	0,435	0,388	Valid
3	0,389	0,388	Valid	13	0,399	0,388	Valid
4	0,432	0,388	Valid	14	0,417	0,388	Valid
5	0,391	0,388	Valid	15	0,422	0,388	Valid
6	0,453	0,388	Valid	16	0,402	0,388	Valid

Lanjutan Tabel III-5

7	0,532	0,388	Valid	17	0,394	0,388	Valid
8	0,421	0,388	Valid	18	0,502	0,388	Valid
9	0,411	0,388	Valid	19	0,432	0,388	Valid
10	0,396	0,388	Valid	20	0,444	0,388	Valid

Sumber : Data Primer yang Diolah

Berdasarkan hasil uji validitas variable teknologi informasi diperoleh data bahwa r hitung $>$ r tabel yang berarti semua pertanyaan dinyatakan valid.

Tabel III.6
Uji Validitas Variabel Kinerja Manajerial

Pertanyaan	Nilai r hitung	Nilai r table	Kriteria	Pertanyaan	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Kriteria
1	0,491	0,388	Valid	15	0,603	0,388	Valid
2	0,502	0,388	Valid	16	0,567	0,388	Valid
3	0,399	0,388	Valid	17	0,429	0,388	Valid
4	0,437	0,388	Valid	18	0,444	0,388	Valid
5	0,430	0,388	Valid	19	0,397	0,388	Valid
6	0,472	0,388	Valid	20	0,401	0,388	Valid
7	0,561	0,388	Valid	21	0,487	0,388	Valid
8	0,452	0,388	Valid	22	0,476	0,388	Valid
9	0,436	0,388	Valid	23	0,421	0,388	Valid
10	0,499	0,388	Valid	24	0,573	0,388	Valid
11	0,411	0,388	Valid	25	0,527	0,388	Valid
12	0,417	0,388	Valid	26	0,400	0,388	Valid
13	0,502	0,388	Valid	27	0,457	0,388	Valid
14	0,765	0,388	Valid	28	0,413	0,388	Valid

Sumber : Data Primer yang Diolah

Berdasarkan hasil uji validitas variabel kinerja manajerial diperoleh data bahwa r hitung $>$ r tabel yang berarti semua pertanyaan dinyatakan valid.

Tabel III.7
Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi

Pertanyaan	Nilai r hitung	Nilai r table	Kriteria
1	0,491	0,388	Valid
2	0,502	0,388	Valid
3	0,399	0,388	Valid
4	0,437	0,388	Valid

Lanjutan Tabel III-7

5	0,430	0,388	Valid
6	0,472	0,388	Valid
7	0,561	0,388	Valid
8	0,452	0,388	Valid
9	0,436	0,388	Valid

Sumber : Data Primer yang Diolah

Berdasarkan hasil uji validitas variabel komitmen organisasi diperoleh data bahwa r hitung $>$ r tabel yang berarti semua pertanyaan dinyatakan valid.

2. Uji Reabilitas Instrumen

Instrumen dikatakan reliable (andal) jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Untuk uji reliabilitas digunakan bantuan *software* SPSS. Jika nilai Cronbach alph lebih dari 0,60 maka instrumen dikatakan reliable.

RUMUS :

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

Keterangan:

r = koefisien reliabilitas instrumen (*cronbach alpha*)

k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$ = total varians butir

σ_t^2 = total varians

Uji reabilitas dimaksudkan untuk mengukur bahwa instrumen yang digunakan benar-benar bebas dari kesalahan, sehingga diharapkan dapat menghasilkan hasil yang konstan. Nilai reabilitas dinyatakan reliabel, jika mempunyai *cronbach's alpha* dari masing-masing instrumen pernyataan lebih besar dari 0,6 (Ghozali, 2006:41).

Uji reabilitas adalah derajat ketepatan (Ghozali, 2006). Uji reabilitas dilakukan dengan metode *internal consistency*. *Internal consistency* diukur dengan menggunakan *koefisien cronbach's Alpha*. Pengujian reliabilitas pada taraf signifikan yang digunakan adalah 0,6 dan perhitungannya dilakukan dengan program SPSS.

Tabel III.8
Uji Reliabilitas Variabel Partisipasi Anggaran

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,709	10

Tabel III.9
Uji Reliabilitas Variabel Teknologi Informasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,605	20

Tabel III.10
Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Manajerial

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,621	28

Tabel III.11
Uji Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,801	9

G. Teknik Analisis Data

Adapun teknik analisa data dalam penelitian ini menggunakan :

1. Statistik Deskriptif

Statistik Deskriptif merupakan statistik yang menggambarkan fenomena atau karakteristik dari data (Jogiyanto, 2008:163). Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai demografi responden penelitian meliputi: jenis kelamin, umur, tingkat, pendidikan dan pengalaman.

2. Path Analisis

Analisa ini menggunakan model path analisis bertujuan untuk menguji variabel independen terhadap variabel dependen. Persamaan path analisis adalah :

$$Y = P_{YX1} \cdot X_1 + P_{YX2} \cdot X_2 + \epsilon_1 \quad (\text{persamaan substruktur 1})$$

$$Z = P_{ZX1} \cdot X_1 + P_{ZX2} \cdot X_2 + \epsilon_2 \quad (\text{persamaan substruktur 2})$$

$$Y = P_{ZY} \cdot Z + \epsilon_2 \quad (\text{persamaan substruktur 3})$$

Dimana :

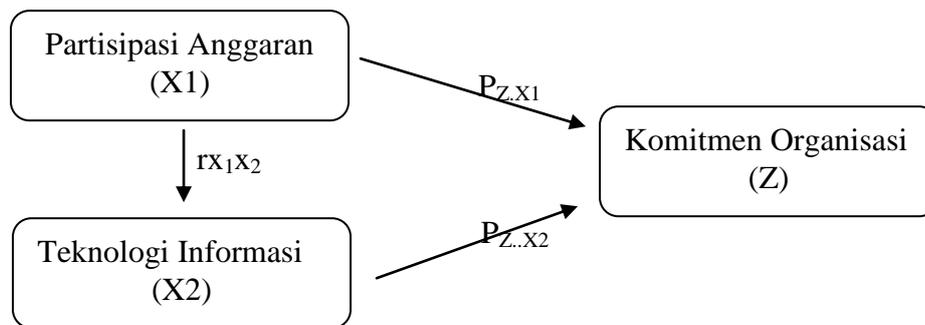
Y = Kinerja Manajerial

X₁ = Partisipasi Anggaran

X_2 = Teknologi Informasi

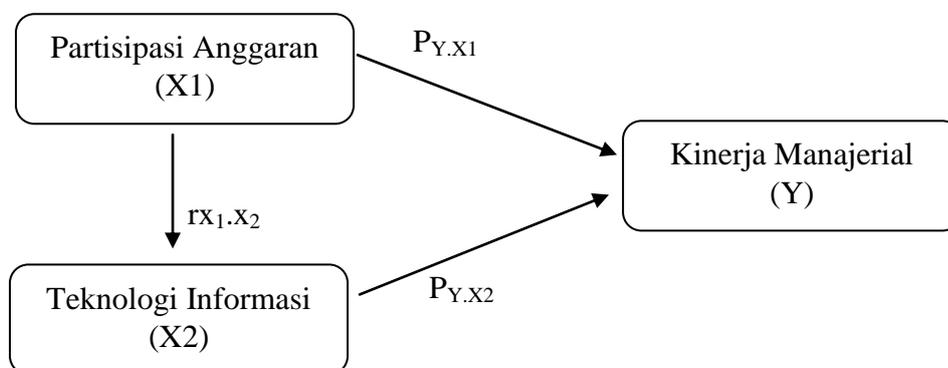
Z = Komitmen Organisasi

Pada Persamaan substruktur 1, hubungan antara variabel independen dan variabel intervening yaitu variabel partisipasi anggaran, variabel teknologi informasi, pada variabel komitmen organisasi. Digambarkan pada Gambar 3.1 sebagai berikut :



Gambar III.1
Diagram Pengaruh Antara Variabel Independen dan Variabel Intervening

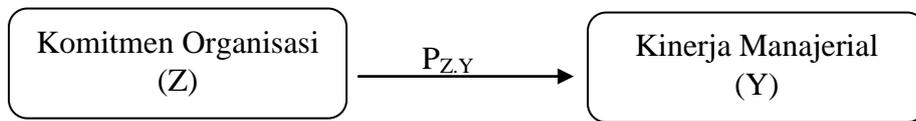
Pada persamaan substruktur 2, hubungan secara langsung tanpa melalui variabel intervening. Hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen yaitu variabel partisipasi anggaran, variable teknologi informasi terhadap variabel kinerja manajerial. Digambarkan pada Gambar 3.2 sebagai berikut :



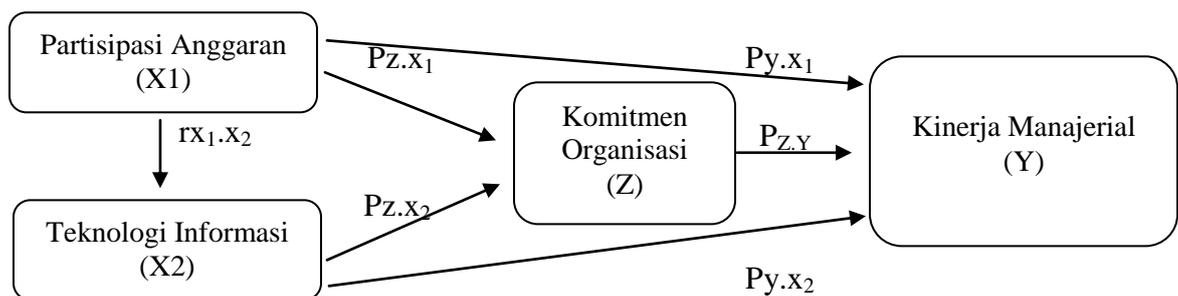
Gambar III.2
Diagram Pengaruh Langsung Variabel Independen Terhadap Variabel Dependen

Pada persamaan substruktur 3, hubungan langsung variabel intervening terhadap variabel dependen yaitu variabel etika terhadap variabel kinerja pemerintah daerah.

Digambarkan pada Gambar 3.3 sebagai berikut :



Gambar III.3
Diagram Pengaruh Variabel Intervening Terhadap Variabel Dependen



Gambar III.4
Diagram Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Langsung Variabel Independen Terhadap Variabel Dependen Melalui Variabel Intervening

Pada gambar 3.4 menggambarkan pengaruh tidak langsung dan pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel intervening yaitu variabel partisipasi anggaran, variabel teknologi informasi terhadap variabel kinerja manajerial melalui variabel komitmen organisasi.

Dalam menganalisis data, digunakan program SPSS (*Statistical Production and Service Solition*).

3. Uji Asumsi Klasik

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan regresi linier berganda. Sebelum analisis ini digunakan terlebih dahulu diajukan uji asumsi klasik.

Pengujian asumsi klasik bertujuan untuk melihat kelayakan model serta untuk melihat apakah terdapat pelanggaran asumsi klasik dalam model regresi berganda, karena model regresi yang baik adalah model yang lolos dari pengujian asumsi klasik. Terdapat tiga asumsi dasar yang harus dipenuhi oleh model regresi agar parameter estimasi tidak bias, yaitu:

a. Uji Normalitas Data

Pengujian normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi antara variable dependen dengan variable independen keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal (Ghozali,2005). Dasar pengambilan keputusan melalui analisis ini, jika data menyebar disekitar garis diagonal sebagai representasi pada distribusi normal, berarti model regresi memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian Heteroskedastisitas ini dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual atas suatu pengamatan ke pengamatan lain (Ghozali,2005). Ukuran yang digunakan untuk menguji apakah terjadi heteroskedastisitas adalah dengan melihat nilai signifikansi test. Hal ini terlihat dari probabilitas signifikansinya diatas tingkat kepercayaan 0,05. Jika semua variable independen dalam model Glejser signifikan secara statistik lebih besar dari tingkat kepercayaan 0,05 maka dalam model regresi tersebut tidak terdapat heteroskedastisitas.

c. Uji Auto korelasi

Uji asumsi autokorelasi didefinisikan sebagai hubungan yang terjadi diantara variabel-variabel bebas itu sendiri. Autokorelasi dapat terjadi pada data deretan waktu, variabel yang tidak dimasukkan dalam model regresi, kesalahan bentuk fungsional model yang menyebabkan kesalahan penaksiran. Meregresi variabel-variabel yang berautokorelasi mengakibatkan pengujian arti t dan F yang biasa tak lagi sah dan bila diterapkan memberikan kesimpulan yang menyesatkan mengenai arti statistik dari koefisien regresi yang ditaksir. Pengujian ada atau tidaknya autokorelasi dalam model regresi dengan menggunakan uji statistik d dari Durbin-Watson (DW). Membandingkan nilai DW yang dihitung dengan nilai kritis dari statistik d adalah cara untuk mengetahui terjadinya autokorelasi. Namun demikian secara umum menurut Gujarati (2012), dapat diambil patokan sebagai berikut:

1. Angka D - W $1,54 < d < 2,46$ artinya tidak ada autokorelasi
2. Angka D - W $1,10 < d < 2,90$ artinya ada autokorelasi
3. Angka D - W $1,10 \leq d \leq 1,54$ artinya tidak ada keputusan
4. Angka D - W $2,46 \geq d \geq 2,90$ artinya tidak ada keputusan

Apabila model regresi dalam penelitian terdapat masalah autokorelasi maka dapat diobati dengan menggunakan *Runs Test* maka data terbebas dari autokorelasi.

4. Pengujian Hipotesis

a. Uji t (Uji Parsial)

Uji statistic t digunakan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh satu variable independen secara individual dalam menjelaskan variasi variable dependen

(Ghozali, 2006:94). Apabila nilai probabilitas signifikansi $< 0,05$, maka suatu variable independen merupakan penjelas yang signifikan terhadap variable dependen.

Kriteria pengujian berdasarkan probabilitas sebagai berikut:

1. Jika probabilitas (signifikansi) $> 0,05$ (α), maka variable independen secara individual tidak berpengaruh terhadap variable dependen.
2. Jika probabilitas (signifikansi) $< 0,05$ (α), maka variable independen secara individual berpengaruh terhadap variable dependen

Rumus uji t adalah :

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

t = t hitung yang selanjutnya dikonsultasikan dengan t tabel

r = Korelasi parsial yang ditemukan

n = Jumlah sampel

Pengujian hipotesis digunakan untuk mengetahui korelasi dari keempat variable yang dalam hal ini adalah partisipasi anggaran dan komitmen organisasi serta teknologi informasi terhadap kinerja manajerial dengan menggunakan perhitungan statistic.

Ha1 : $p \neq 0$ artinya terdapat pengaruh signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Ha2 : $p \neq 0$ artinya terdapat pengaruh signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.

Ha3 : $p \neq 0$ artinya terdapat pengaruh signifikan antara teknologi informasi terhadap kinerja manajerial.

H4 : $p \neq 0$ artinya terdapat pengaruh signifikan antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi serta teknologi informasi terhadap kinerja manajerial.

b. Uji F (Uji Simultan)

Uji statistic F digunakan untuk mengetahui apakah semua variable independen yang dimasukkan dalam model regresi mempunyai pengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap variable dependen (Ghozali, 2006:94). Apabila nilai probabilitas signifikansi $< 0,05$, maka variable independen secara bersama-sama mempengaruhi variable dependen.

Rumus uji F

$$F = \frac{r^2/k}{(1 - r^2) - (n - k - 1)}$$

Keterangan :

F = F hitung yang selanjutnya dikonsultasikan dengan F tabel

r^2 = Korelasi parsial yang ditemukan

n = Jumlah Sampel

k = Jumlah variable bebas

Kriteria pengujian hipotesis statistic yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Pengambilan keputusan berdasarkan probabilitas dengan tingkat signifikansi sebesar 5% dengan ketentuan:
 1. H_0 diterima, jika probabilitas (p-value) $<$ level of signifikan (0,05).
 2. H_0 ditolak, jika probabilitas (p-value) $>$ level of signifikan (0,05).
- b. Pengambilan keputusan berdasarkan t table:

1. H_a diterima, jika t hitung $>$ t table.
 2. H_a ditolak, jika t hitung $<$ t table.
- c. Pengambilan keputusan berdasarkan F table:
1. H_a diterima, jika F hitung $>$ F table.
 2. H_a ditolak, jika F hitung $<$ F table.

c. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengatur seberapa jauh dalam menerangkan variasi variable dependen. Nilai koefisien determinasi berada diantara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil menjelaskan variable dependen terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variable-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variable dependen. Data dalam penelitian ini akan diolah dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Production and Service Solution*) release 16.00. Hipotesis dalam penelitian ini dipengaruhi oleh nilai signifikan koefisien variable yang bersangkutan setelah dilakukan pengujian.

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

KD = Koefisien Determinasi

r^2 = Nilai Korelasi yang didapat

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah manager-manager di PT. Nindya Karya (Persero) Wilayah I. Karakteristik responden yang merupakan hasil dari penelitian yang telah dilaksanakan. Karakteristik responden dideskripsikan berdasarkan jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan usia.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut ini :

Tabel IV.1
Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	28	80%
2	Perempuan	7	20%
	Jumlah	35	100%

Sumber : Hasil penelitian, 2018 (Data diolah)

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat dijelaskan bahwa jenis kelamin responden mayoritas laki-laki yaitu 28 orang (80%) dan 7 orang perempuan (20%). Hal ini mengindikasikan perbandingan antara jumlah karyawan perempuan dan jumlah karyawan laki-laki terlihat perbedaan yang cukup signifikan.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut ini :

Tabel IV.2
Tingkat Pendidikan Responden

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	S1	26	74%
2	S2	9	26%
		35	100%

Sumber : Hasil penelitian, 2018 (data diolah)

Tabel 4.2 diatas menunjukkan bahwa responden yang berpendidikan S1 berjumlah 26 orang (74%) dan responden yang berpendidikan S2 berjumlah 9 orang (26%).

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut :

Tabel IV.3
Usia Responden

No.	Usia (Tahun)	Jumlah	Persentase
1	30 – 39 tahun	23	66%
2	40 – 49 tahun	7	20%
3	50 – 59 tahun	5	14%
	Jumlah	35	100%

Sumber : Hasil penelitian, 2018

Tabel 4.3 diatas menunjukkan bahwa responden yang berusia 30- 39 berjumlah 23 orang (66%), yang berusia 40 - 49 berjumlah 7 orang (20%), dan

responden yang berusia 50 - 59 tahun berjumlah 5 orang (14%). Hal ini mengindikasikan bahwa responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini mayoritas berada dalam kelompok usia 30 - 39 tahun sebanyak 66%.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja

Karakteristik responden berdasarkan pengalaman kerja dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut :

Tabel IV.4
Pengalaman Kerja Responden

No.	Pengalaman Kerja (Tahun)	Jumlah	Persentase
1	5 tahun	10	29%
2	6 – 10 tahun	15	43%
3	11 – 15 tahun	7	20%
4	16 tahun	3	8%
	Jumlah	35	100%

Sumber : Hasil penelitian, 2018

Tabel 4.4 diatas menunjukkan bahwa responden yang pengalaman kerja 5 tahun berjumlah 10 orang (29%), yang pengalaman kerja 6 – 10 tahun berjumlah 15 orang (43%), yang pengalaman kerja 11 – 15 tahun berjumlah 7 orang (20%) dan responden yang pengalaman kerja 16 tahun berjumlah 3 orang (8%). Hal ini mengindikasikan bahwa responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini mayoritas berada dalam kelompok pengalaman kerja 5 – 10 tahun sebanyak 43%.

2. Deskriptif Variabel Penelitian

Pada penelitian ini akan dijelaskan secara deskriptif variabel terhadap tanggapan responden. Dimana dalam penelitian ini variabel dependen (Y) adalah Kinerja Manajerial dan variabel intervening (Z) adalah Komitmen Organisasi, sedangkan variabel independennya terdiri dari Partisipasi Anggaran (X1), Teknologi Informasi (X2). Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner, dimana pertanyaan pada Pengaruh Partisipasi Anggaran (X1) ada 10 pertanyaan, pada Teknologi Informasi (X2) ada 20 pertanyaan dan pada kinerja manajerial (Y) ada 28 Pertanyaan, komitmen organisasi (Z) sebagai variabel intervening ada 9 Pertanyaan. Berikut ini ditampilkan hasil pengolahan data yang merupakan deskriptif pertanyaan responden.

a. Analisis Deskriptif Variabel Partisipasi Anggaran (X1)

Berdasarkan tabel dan uraian dibawah dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memberikan tanggapan yang positif terhadap partisipasi anggaran, hal ini terlihat dari jawaban responden yang menjawab setuju atas pertanyaan atau pernyataan yang berkaitan partisipasi anggaran sebagai berikut :

Tabel IV.5

Skor Angket untuk Variabel Partisipasi Anggaran (X1).

No	Skor										Jumlah	
	SS (5)		S (4)		KS (3)		TS (2)		STS (1)			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	10	28%	20	57%	5	14%					35	100%
2	11	31%	21	60%	3	8%					35	100%
3	3	8%	27	77%	4	11%	1	3%			35	100%
4	4	11%	23	66%	8	23%					35	100%
5	8	23%	19	54%	6	17%	2	6%			35	100%

Lanjutan Tabel IV-5

6	16	46%	18	51%	1	3%					35	100%
7	16	46%	19	54%							35	100%
8	15	43%	20	57%							35	100%
9	12	34%	23	66%							35	100%
10	13	37%	22	63%							35	100%

Berdasarkan tabel halaman sebelumnya dapat diuraikan butir pertanyaannya sebagai berikut :

No.	Pernyataan
Pengaruh Yang Besar Dalam Penentuan Sasaran Anggaran	
1.	Saya mempunyai pengaruh yang besar dalam menentukan sasaran anggaran.
Pengaruh Yang Kecil Dalam Penentuan Sasaran Anggaran	
2.	Saya mempunyai pengaruh yang sangat kecil dalam merumuskan sasaran anggaran.
Penetapan Sasaran Anggaran	
3.	Penetapan sasaran anggaran sebagian besar dibawah pengendalian saya.
4.	Atasan saya selalu meminta pendapat saya pada saat menentukan sasaran anggaran.
Keyakinan Dalam Memutuskan Suatu Anggaran	
5.	Saya memiliki tanggung jawab atas sasaran anggaran perusahaan.
Pengaruh Anggaran Terhadap Rencana Perusahaan	
6.	Perencanaan anggaran dibutuhkan sebagai sasaran kegiatan perusahaan.
Pengaruh Anggaran Terhadap Koordinasi Perusahaan	
7.	Anggaran digunakan untuk meningkatkan koordinasi dalam perusahaan.
Pengaruh Anggaran Terhadap Operasi Perusahaan	
8.	Anggaran digunakan untuk mengendalikan pelaksanaan operasi perusahaan.
Penanggung Jawab Proses Pembuatan Anggaran	
9.	Perusahaan harus memiliki seorang tim khusus sebagai penanggung jawab dalam proses pembuatan anggaran.
Review Terhadap Pembuatan Anggaran	
10.	Setiap karyawan yang telah membuat anggaran dikumpulkan kembali untuk memotivasi kerja karyawan perusahaan.

b. Analisis Deskriptif Variabel Teknologi Informasi (X2).

Berdasarkan tabel dan uraian dibawah dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memberikan tanggapan yang positif terhadap teknologi informasi, hal ini terlihat dari jawaban responden yang menjawab sangat setuju dan setuju atas pertanyaan atau pernyataan yang berkaitan dengan teknologi informasi sebagai berikut:

Tabel IV.6

Skor Angket untuk Variabel Teknologi Informasi (X2).

No	Skor										Jumlah	
	SS (5)		S (4)		KS (3)		TS (2)		STS (1)		F	%
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	11	31 %	24	68%							35	100%
2	11	31%	23	66%	1	3%					35	100%
3	10	29%	22	63%	3	9%					35	100%
4	3	8%	32	92%							35	100%
5	10	28%	25	71%							35	100%
6	4	11%	23	66%	7	20%	1	3%			35	100%
7	16	46%	16	46%	2	6%	1	3%			35	100%
8	13	37%	18	51%	4	11%					35	100%
9	10	28%	20	57%	4	11%	1	3%			35	100%
10	7	20%	24	68%	3	9%	1	3%			35	100%
11	5	14%	30	86%							35	100%
12	5	14%	29	83%	1	3%					35	100%
13	7	20%	28	80%							35	100%
14	12	34%	23	66%							35	100%
15	5	14%	26	74%	4	11%					35	100%
16	5	14%	28	80%	2	6%					35	100%
17	5	14%	30	86%							35	100%
18	3	8%	29	83%	3	9%					35	100%
19	1	3%	21	60%	8	23%	5	14%			35	100%
20	2	6%	15	43%	7	20%	9	26%	2	6%	35	100%

Berdasarkan tabel diatas dapat diuraikan butir pertanyaannya sebagai berikut :

No.	Pernyataan
Ketertarikan Bekerja Dengan Menggunakan Komputer.	
1.	Rekan kerja saya banyak menggunakan computer dalam melaksanakan pekerjaan tugas harian.
2.	Atasan saya sangat mendukung penggunaan computer untuk pekerjaan saya.
3.	Secara umum, perusahaan mendorong saya untuk menggunakan Komputer.
4.	Pekerjaan yang saya lakukan menjadi lebih menarik apabila saya menggunakan komputer.
Kesenangan Bekerja Dengan Menggunakan Komputer	
5.	Saya lebih senang bekerja dengan menggunakan komputer.
Manfaat Penggunaan Komputer Untuk Beberapa Pekerjaan.	
6.	Komputer dapat bermanfaat untuk beberapa pekerjaan tetapi tidak bermanfaat untuk jenis pekerjaan yang saya ingin lakukan.
Menggunakan Komputer Dalam Melakukan Pekerjaan Menyita Banyak Waktu.	
7.	Menggunakan computer dalam melakukan pekerjaan rutin/harian menyita banyak waktu.
Kesulitan Bekerja Menggunakan Komputer.	
8.	Bekerja dengan computer sangat rumit, sehingga sulit untuk mengerti cara menggunakannya.
Waktu Untuk Mempelajari Menggunakan Komputer.	
9.	Saya memerlukan waktu yang lama untuk mempelajari bagaimana menggunakan komputer.
Pengaruh Kinerja Pekerjaan Dengan Menggunakan Komputer.	
10.	Menggunakan computer tidak mempengaruhi kinerja pekerjaan saya.
Penggunaan Komputer Dapat Mengurangi Waktu Yang Dibutuhkan Untuk Mengerjakan Pekerjaan.	

11.	Menggunakan computer dapat mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan saya.
Penggunaan Komputer Dapat Meningkatkan Kualitas Pekerjaan.	
12.	Menggunakan computer dapat meningkatkan kualitas hasil pekerjaansaya.
Penggunaan Komputer Dapat Meningkatkan Efektifitas Pekerjaan.	
13.	Menggunakan computer dapat meningkatkan efektifitas pekerjaan saya.
Penggunaan Komputer Membantu Tugas-Tugas Pekerjaan.	
14.	Menggunakan computer dapat Membantu tugas saya.
Penggunaan Komputer Dapat Membuat Pekerjaan Lebih Menantang.	
15.	Membuat komputer dapat membuat pekerjaan saya lebih menantang.
Penggunaan Komputer Akan Meningkatkan Kesempatan Untuk mendapatkan Tugas Yang Lebih Disukai Di Masa Mendatang.	
16.	Penggunaan komputer akan meningkatkan kesempatan untuk mendapatkan tugas yang lebih disukai dimasa mendatang.
17.	Menggunakan komputer dapat membuat pekerjaan saya lebih bervariasi.
18.	Penggunaan komputer akan meningkatkan kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih penting.
19.	Menggunakan komputer akan meningkatkan kesempatan bagi saya untuk melakukan tugas yang berbeda.
20.	Menggunakan komputer akan meningkatkan posisi saya.

c. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Manajerial (Y)

Berdasarkan tabel dan uraian dibawah dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memberikan tanggapan yang positif terhadap kinerja manajerial, hal ini

terlihat dari jawaban responden yang menjawab sangat setuju dan setuju atas pertanyaan yang berkaitan dengan kinerja manajerial sebagai berikut:

Tabel IV.7
Skor Angket untuk Variabel Kinerja Manajerial (Y).

No	Skor										Jumlah	
	SS (5)		S (4)		KS (3)		TS (2)		STS (1)		F	%
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	11	31%	23	66%	1	3%					35	100%
2	9	26%	25	71%	1	3%					35	100%
3	6	17%	27	77%	2	8%					35	100%
4	7	20%	28	80%							35	100%
5	7	20%	28	80%							35	100%
6	6	13%	28	84%	1	3%					35	100%
7	6	17%	26	74%	3	9%					35	100%
8	4	11%	25	71%	6	17%					35	100%
9	8	23%	26	74%	1	3%					35	100%
10	13	37%	22	63%							35	100%
11	11	31%	24	69%							35	100%
12	11	31%	22	63%	2	6%					35	100%
13	10	29%	22	63%	3	8%					35	100%
14	3	9%	32	91%							35	100%
15	9	26%	26	74%		%					35	100%
16	4	11%	24	69%	7	20%					35	100%
17	16	46%	16	46%	2	6%	1	3%			35	100%
18	13	37%	18	51%	4	12%					35	100%
19	10	29%	20	57%	4	11%	1	3%			35	100%
20	7	20%	24	68%	3	9%	1	3%			35	100%
21	5	14%	30	86%							35	100%
22	5	14%	29	83%	1	3%					35	100%
23	7	20%	28	80%							35	100%
24	12	34%	23	66%							35	100%
25	5	14%	26	74%	4	12%					35	100%
26	5	14%	28	80%	2	6%					35	100%
27	5	14%	30	86%							35	100%
28	3	9%	29	83%	3	8%					35	100%

Berdasarkan tabel diatas dapat diuraikan butir pertanyaan sebagai berikut :

No.	Pernyataan
Perencanaan	
1.	Saya mempunyai kemampuan untuk membuat perencanaan project/ anggaran proyek perusahaan.
2.	Setiap program yang direalisasikan merupakan program yang sudah terencana dengan baik.
3.	Proses perencanaan kegiatan dilakukan dengan hati-hati dan teliti.
Investigasi	
4.	Saya selalu menyiapkan informasi berupa catatan atau laporan tepat pada waktunya.
5.	Seluruh informasi dalam proses penyusunan anggaran sudah disiapkan
6.	Terdapat riset terlebih dahulu pada setiap program yang akan dikemukakan dalam proses penyusunan anggaran.
7.	Terdapat pengecekan berkala pada program yang sedang berjalan
Koordinasi	
8.	Saya bersedia bekerja sama dengan divisi lain untuk saling tukar informasi.
9.	Kinerja anda dalam tukar menukar informasi dengan manajer dibagian divisi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, hubungan dengan manajer lain
10.	Atasan mampu mengkoordinasi seluruh pegawai dengan baik.
11.	Terdapat kerjasama yang baik antar seluruh bagian dalam mencapai tujuan.
12.	Terdapat komunikasi yang baik dalam melaksanakan program bersama.
Evaluasi	
13.	Saya selalu melakukan penilaian terhadap rencana kerja para bawahan saya.

14.	Kinerja anda dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil.
15.	Atasan mengadakan evaluasi bersama mengenai program yang sudah dijalankan dan yang sedang berjalan.
16.	Saya melakukan evaluasi pada kinerja saya sendiri.
17.	Terdapat evaluasi keseluruhan secara berkala.
Pengawasan	
18.	Saya selalu mengawasi kinerja para bawahan saya.
19.	Kinerja anda dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan Anda; membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan; memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan
20.	Terdapat pengawasan kinerja pegawai.
Pemilihan	
21.	Saya mengatur staf pada divisi/ wilayah saya untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
22.	Kinerja anda dalam mempertahankan angkatan kerja dibagian anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai
Negosiasi	
23.	Setiap melakukan kegiatan pada pihak luar saya melakukan negosiasi.
24.	Kinerja anda dalam melakukan hubungan kerja sama dengan pihak lain.
Investigasi	
25.	Saya terlibat disetiap pertemuan bisnis perusahaan, perwakilan divisi untuk mengambil keputusan
26.	Kinerja anda dalam menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan intern, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan anda.
Kinerja	
27.	Evaluasi kinerja anda secara keseluruhan
28.	Saya mengevaluasi kinerja dan sasaran keseluruhan kinerja saya

d. Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi (Z).

Berdasarkan tabel dan uraian dibawah dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memberikan tanggapan yang positif terhadap komitmen organisasi, hal ini terlihat dari jawaban responden yang menjawab setuju atas pertanyaan atau pernyataan yang berkaitan dengan komitmen organisasi sebagai berikut:

Tabel IV.8

Skor Angket untuk Variabel Komitmen Organisasi (Z)

No	Skor										Jumlah	
	SS(5)		S (4)		KS (3)		TS (2)		STS (1)			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	11	31%	23	66%	1	3%					35	100%
2	1	3%	24	68%	9	26%	1	3%			35	100%
3	2	6%	24	68%	7	20%	2	6%			35	100%
4	4	11%	28	80%	2	6%	1	3%			35	100%
5	9	26%	26	74%							35	100%
6	12	34%	21	60%			1	3%	1	3%	35	100%
7	12	34%	20	57%	3	8%					35	100%
8	3	8%	21	60%	9	26%	2	6%			35	100%
9	18	51%	16	46%	1	3%					35	100%

Berdasarkan tabel diatas dapat diuraikan butir pertanyaan sebagai berikut :

No.	Pernyataan
Kebanggaan Organisasi	
1.	Saya sangat bangga bias bercerita kepada orang lain mengenai perusahaan saya.
Keinginan Keluar Dari Anggota Organisasi	
2.	Kadang-kadang, rasanya saya ingin mengundurkan diri dari perusahaan.
Ketidakmauan Untuk Bekerja Keras Demi Kepentingan Organisasi	

3.	Saya tidak mau bekerja keras hanya untuk membantu perusahaan ini.
Keinginan Kuat Menjadi Anggota, Meskipun Kondisi Keuangan Organisasi Memburuk.	
4.	Meskipun kondisi keuangan perusahaan tidak begitu baik, rasanya saya tidak ingin pindah perusahaan lain.
Perasaan Menjadi Bagian Dari Organisasi	
5.	Saya merasa menjadi bagian dari perusahaan ini.
Kebanggaan Melakukan Pekerjaan Yang bermanfaat Bagi Kepentingan Organisasi.	
6.	Dalam bekerja, saya ingin kerja keras saya bermanfaat bukan hanya untuk diri saya pribadi, tapi juga untuk kepentingan perusahaan.
Ketersediaan Bertahan Meskipun Ada Tawaran Gaji.	
7.	Tawaran gaji yang lebih besar dari perusahaan lain tidak akan membuat saya ingin pindah bekerja.
Keterlibatan Teman Baik Bergabung Dalam Organisasi.	
8.	Saya tidak akan menyarankan kepada teman baik saya untuk bekerja di perusahaan ini.
Perasaan Senang Memberikan Hasil Yang Bermanfaat Bagi Organisasi.	
9.	Rasanya senang sekali jika tahu bahwa apa yang saya lakukan bermanfaat bagi perusahaan ini.

Dari hasil uraian analisis deskriptif variabel partisipasi anggaran, teknologi informasi, komitmen organisasi, dan kinerja manajerial PT. Nindya Karya (persero) wilayah I dihalaman sebelumnya berdasarkan data variabel sebagai berikut :

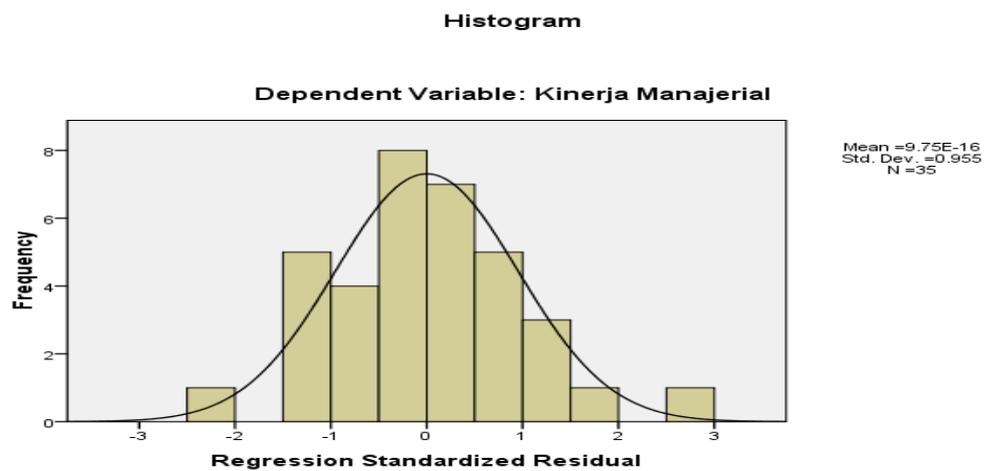
Tabel IV.9
Data Variabel

Responden	X1	X2	Z	Y
1	38	80	32	112
2	40	80	34	112
3	40	82	33	114
4	44	83	36	113
5	41	81	38	115
6	46	93	38	125
7	50	84	42	124
8	44	80	36	113
9	41	81	37	113
10	41	87	39	121
11	40	78	39	113
12	37	73	32	104
13	49	83	41	125
14	40	79	36	112
15	35	77	33	110
16	44	76	42	118
17	37	77	31	109
18	40	80	36	115
19	46	95	36	133
20	43	80	38	115
21	41	77	36	109
22	41	80	38	114
23	45	86	39	124
24	42	77	36	113
25	38	77	35	107
26	37	75	32	112
27	45	97	36	139
28	45	86	40	126
29	44	79	40	117
30	41	77	36	112
31	44	81	41	119
32	46	77	37	113
33	44	84	37	117
34	38	78	32	112
35	48	94	39	132

3. Uji Asumsi Klasik.

a. Uji Normalitas.

Untuk pengujian normalitas data dalam penelitian ini dideteksi melalui analisa grafik dan statistik yang dihasilkan melalui perhitungan regresi dengan SPSS. Hasil pengujian normalitas dapat dilihat pada gambar berikut :



Sumber : Hasil Pengolahan SPSS.

Gambar IV.1. Uji Normalitas



Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Gambar IV.2. Uji Normalitas

Dari gambar diatas, dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan menunjukkan normal. Ghozali (2005: 112) menyatakan bahwa, jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas dan sebaliknya jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas. Analisis dari grafik diatas terlihat titik-titik menyebar disekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Maka model regresi layak dipakai untuk memprediksi kinerja manajerial berdasarkan masukan variabel independen dan variabel intervening.

Selanjutnya uji normalitas data dilakukan dengan analisis statistic dengan menggunakan alat uji non parametric Kolmogorov-Smirnov (K-S), seperti terlihat pada tabel berikut ini :

**Tabel IV.10 Uji Kolmogorov-Smirnov (K-S).
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		35
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,13009213
Most Extreme Differences	Absolute	,154
	Positive	,081
	Negative	-,154
Kolmogorov-Smirnov Z		,855

Asymp. Sig. (2-tailed)	,457
------------------------	------

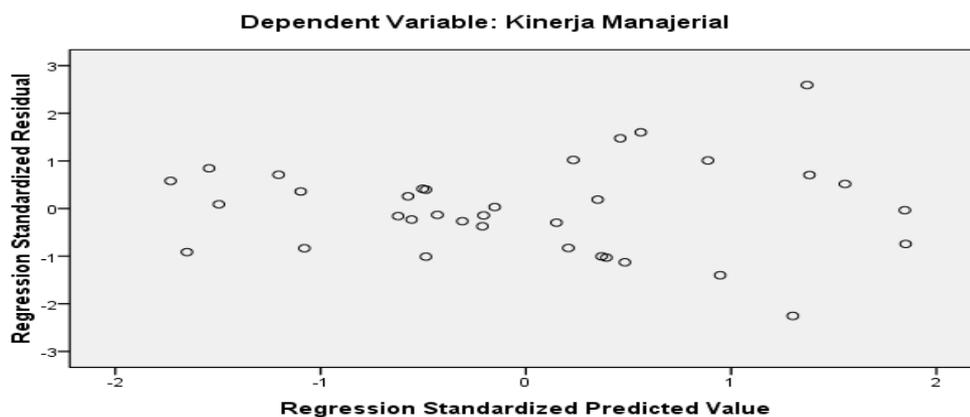
- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar 0.457 lebih besar dari 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang kita uji berdistribusi normal.

b. Uji Heteroskedastisitas.

Metode grafik dilakukan dengan mengamati *scatterplot* dimana sumbu horizontal menggambarkan nilai *predicted Standardized* sedangkan sumbu vertikal menggambarkan nilai residual *Studentized*. Jika scatterplot berbentuk pola tertentu, hal itu menunjukkan adanya masalah heteroskedastisitas pada model regresi yang dibentuk. Sedangkan jika scatterplot menyebar secara acak maka hal itu menunjukkan tidak terjadinya masalah heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi secara lebih lanjut mengenai variabel bebas mana yang menjadi penyebab terjadinya masalah heteroskedastisitas, kita dapat gambar *scatterplot* pada mengamati tabel *scatterplot* dibawah ini :

Scatterplot



Gambar IV.3. Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan pada tampilan scatterplot terlihat bahwa plot menyebar secara acak, tidak membentuk pola yang jelas/teratur, diatas maupun dibawah angka nol pada sumbu *Regression Studentized Residual*. Oleh karena itu, maka berdasarkan uji heteroskedastisitas menggunakan metode analisis grafik yang berbentuk dinyatakan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

4. Analisa Jalur (Path Analysis)

a. Pengaruh Langsung (Direct Effect atau DE)

Menurut Suci Rahayu (2013) pengaruh langsung adalah dimana variabel bebas berpengaruh secara langsung terhadap variabel terikat tanpa melalui variabel terikat lainnya.

Tabel IV. 11
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.104	4.761		3.172	.003
	Partisipasi Anggaran	.759	.114	.916	6.667	.000
	Teknologi Informasi	-.128	.071	-.246	-1.792	.083

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Tabel IV.12
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	50.209	12.269		4.092	.000
	Partisipasi Anggaran	.825	.395	.484	2.086	.045
	Teknologi Informasi	.250	.168	.234	1.490	.146
	Komitmen Organisasi	.278	.397	.135	.699	.490

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Untuk menghitung pengaruh langsung atau DE, maka digunakan formula sebagai berikut :

Pengaruh variabel Partisipasi Anggaran terhadap Komitmen Organisasi

$$X1 \longrightarrow Z = 0,916$$

Pengaruh variabel Teknologi Informasi terhadap Komitmen Organisasi

$$X2 \longrightarrow Z = -0,246$$

Pengaruh variabel Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

$$X1 \longrightarrow Y = 0,484$$

Pengaruh variabel Teknologi informasi terhadap Kinerja Manajerial

$$X2 \longrightarrow Y = 0,234$$

Pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap Kinerja manajeria

$$Z \longrightarrow Y = 0,135$$

b. Pengaruh tidak langsung (Indirect Effect atau IE)

Dapat kita ketahui untuk pengaruh tidak langsung adalah sebagai berikut :

Pengaruh variabel Partisipasi Anggaran (X1) terhadap Kinerja manajerial (Y) melalui komitmen organisasi (Z)

$$X1 \longrightarrow Z \longrightarrow Y = (0,916 \times 0,135) = 0,026$$

Pengaruh variabel Teknologi Informasi (X2) terhadap Kinerja manajerial (Y) melalui komitmen organisasi (Z)

$$X2 \longrightarrow Z \longrightarrow Y = (-0,246 \times 0,135) = - 0,033$$

c. Pengaruh Total (Total Effect)

Pengaruh variabel Partisipasi Anggaran (X1) terhadap Kinerja manajerial (Y) melalui Komitmen Organisasi (Z)

$$X1 \longrightarrow Z \longrightarrow Y = (0,916 + 0,135) = 1,051$$

Pengaruh variabel Teknologi Informasi (X2) terhadap Kinerja manajerial (Y) melalui komitmen organisasi (Z)

$$X2 \longrightarrow Z \longrightarrow Y = (-0,246 + 0,135) = - 0,111$$

Pengaruh variabel Partisipasi anggaran (X1) terhadap Kinerja manajerial(Y)

$$X1 \longrightarrow Y = - 0,188$$

Pengaruh variabel partisipasi anggaran terhadap Kinerja manajerial

$$X2 \longrightarrow Y = - 0,380$$

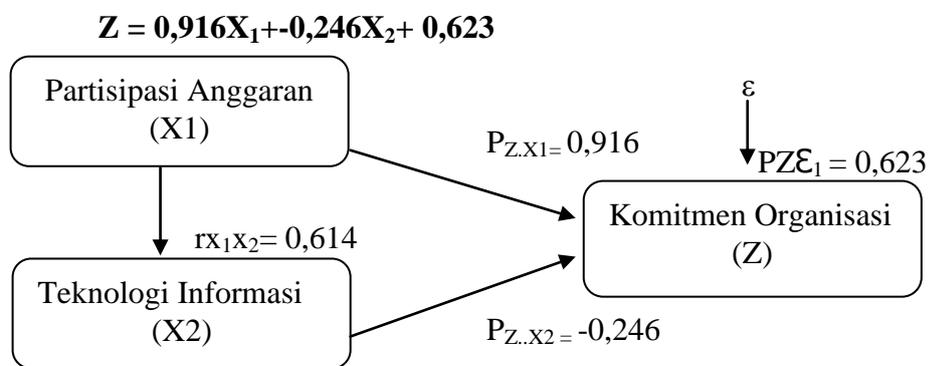
Pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap Kinerja manajerial.

$$Z \longrightarrow Y = - 0,204$$

d. Persamaan Struktural (Diagram Jalur)

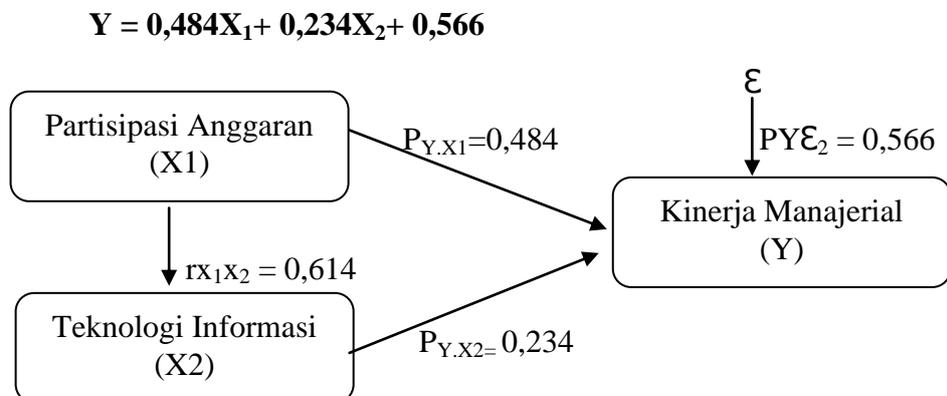
Untuk menggambarkan pengaruh yang klausal antara Partisipasi anggaran, teknologi informasi terhadap Kinerja manajerial dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening, maka digunakanlah model diagram analisis jalur sebagai berikut :

- a. Persamaan struktur untuk model gambar 4.4 adalah sebagai berikut :



Gambar IV.4.
Pengaruh Struktural X1,X2 terhadap Z

- b. Persamaan struktur untuk model gambar 4.5 adalah sebagai berikut :

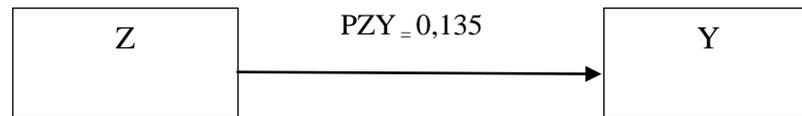


Gambar IV.5.

Pengaruh Struktural X1,X2 terhadap Y

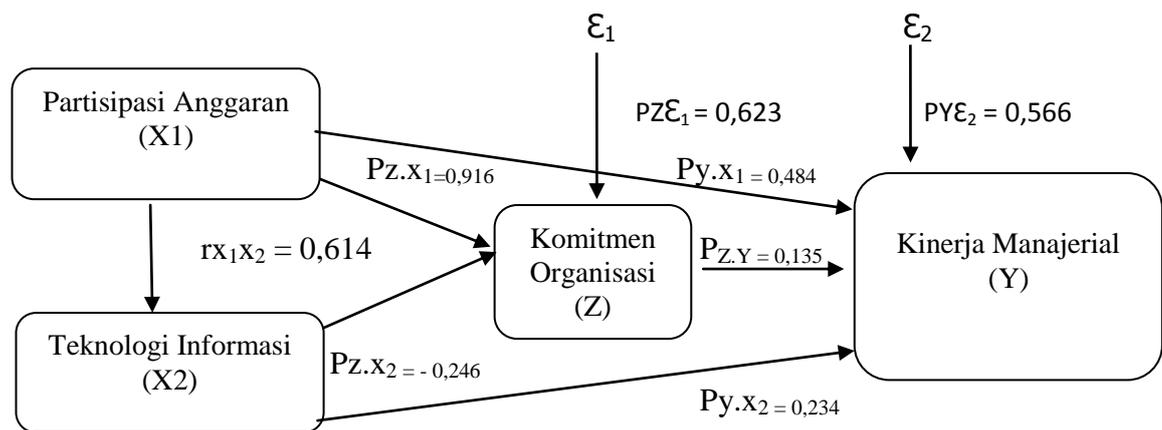
c. Persamaan struktur untuk model gambar 4.6 adalah sebagai berikut :

$$Z = 0,135Y$$



Gambar IV.6

Pengaruh Struktural Z terhadap Y



Gambar IV.7

Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Struktural X1,X2 terhadap Y melalui Z

Maka dari persamaan struktur diatas diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengaruh variabel Partisipasi Anggaran, Teknologi Informasi, terhadap komitmen organisasi sebagai variabel intervening secara langsung sebagai berikut :
 - a. Pengaruh variabel Partisipasi Anggaran terhadap komitmen organisasi secara langsung sebesar 0.916 atau 91,6%.

- b. Pengaruh variabel Teknologi Informasi, terhadap komitmen organisasi secara langsung sebesar -0,246 atau -24.6 %.
2. Pengaruh variabel variabel Partisipasi Anggaran, Teknologi Informasi, terhadap Kinerja manajerial secara langsung sebagai berikut :
 - a. Pengaruh variabel Peranan Auditor Internal terhadap Kinerja Pemerintah Daerah secara langsung sebesar 0,484 atau 48,8%.
 - b. Pengaruh variabel Pengendalian Internal terhadap Kinerja Pemerintah Daerah secara langsung sebesar 0.234 atau 23,4%.
3. Pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap Kinerja manajerial secara langsung sebesar 0,135 atau 13,5%.
4. Pengaruh Variabel partisipasi anggaran, teknologi informasi terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening secara gabungan sebesar 0,566 atau 56,6%.
5. Pengaruh variabel lain diluar model terhadap kinerja manajerial sebesar 0,434 atau 43,4%.
6. Pengaruh variabel partisipasi anggaran, teknologi informasi terhadap komitmen organisasi secara gabungan sebesar 0,623 atau 62,3%.
7. Pengaruh variabel lain diluar model terhadap komitmen organisasi sebesar 0,377 atau 37,7%.
8. Pengaruh tidak langsung variabel Partisipasi Anggaran, Teknologi Informasi, terhadap Kinerja manajerial melalui komitmen organisasi sebagai berikut :

- a. Pengaruh tidak langsung variabel Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja manajerial melalui variabel Komitmen Organisasi sebesar 0,026 atau 2.6%.
- b. Pengaruh tidak langsung variabel Teknologi Informasi, terhadap komitmen organisasi sebesar - 0,033 atau - 3.3%.

5. Uji Hipotesis

Hipotesis pertama yang akan diuji adalah hubungan antara variabel Partisipasi Anggaran, Teknologi Informasi Pada gambar 4.4, gambar 4.5 dan gambar 4.7 dapat dilihat koefisien korelasi antara partisipasi anggaran dengan teknologi informasi sebesar 0,614. Artinya variabel partisipasi anggaran memiliki hubungan yang kuat dan searah dengan variabel teknologi informasi pada PT. Nindya karya (Persero) Wilayah I. Korelasi dua variabel bersifat signifikan karena angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,01$.

a. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Teknologi Informasi terhadap Kinerja Manajerial secara simultan dan parsial

Dalam penelitian ini, untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran (X1), teknologi informasi (X2), terhadap kinerja manajerial (Y). Untuk mendapatkan pengaruh parsial dari setiap variabel bebas terhadap terikat, berikut dilakukan perhitungan dekomposisi pengaruh langsung dan tidak langsungnya dengan ketentuan rumus sebagai berikut : pengaruh langsung diperoleh dari kuadrat koefisien jalur dikalikan 100%, sedangkan pengaruh tidak langsung merupakan

perkalian dari dua koefisien jalur yang berkaitan dikalikan dengan koefisien korelasi antara kedua variabel bebas dikalikan 100% atau $P_{yxi} \times P_{yxj} \times r_{xixj} \times 100\%$.

Hasil perhitungan selengkapnya disajikan pada tabel berikut :

Tabel VI.13
Besarnya Pengaruh Partisipasi Anggaran, Teknologi Informasi Terhadap Variabel Kinerja Manajerial

Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh Langsung (dalam %)	Pengaruh Tidak Langsung		Total Pengaruh (dalam %)
			X1	X2	
X1	0,484	91,6		13,5	105,1
X2	0,234	-24,6	13,5		-11,1
Total Pengaruh					94

Sumber : Hasil Pengolahan Data (lampiran)

Hipotesis kedua yang akan diuji adalah besarnya pengaruh partisipasi anggaran, teknologi informasi terhadap kinerja manajerial maka hipotesis yang akan diuji adalah :

1. $H_0 : \beta_1 = 0$, artinya secara simultan tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel variabel Partisipasi Anggaran, Teknologi Informasi terhadap Kinerja manajerial.
2. $H_a : \beta_1 \neq 0$, artinya secara simultan terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel variabel Partisipasi Anggaran, Teknologi Informasi terhadap Kinerja manajerial.

Tingkat signifikan yang digunakan adalah $\alpha = 0,05$

Dengan menggunakan SPSS diperoleh hasil uji hipotesis simultan (uji F) sebagai berikut:

Tabel IV.14
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	734.645	3	244.882	13.462	.000 ^a
	Residual	563.927	31	18.191		
	Total	1298.571	34			

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

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Dari tabel Anova diperoleh nilai F sebesar 13,462 dengan nilai probabilitas (sig) = 0.000. Karena $0.05 > 0.000$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya partisipasi anggaran dan teknologi informasi ada berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap Kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

Selanjutnya untuk membuktikan apakah pengaruh partisipasi anggaran, teknologi informasi terhadap variabel kinerja manajerial maka hipotesis yang akan diuji adalah :

1. $H_0 : \beta_1 = 0$, artinya secara parsial tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel Partisipasi Anggaran, Teknologi Informasi terhadap Kinerja manajerial.
2. $H_a : \beta_1 \neq 0$, artinya secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel partisipasi anggaran, teknologi informasi, terhadap Kinerja manajerial.

Tingkat signifikan yang digunakan adalah $\alpha = 0,05$

Dengan Substruktur 1 : $Y = P_{YX1}.X_1 + P_{YX2}.X_2 + \epsilon_1$

$$Y = 0,484X_1 + 0,234X_2 + 0,566$$

Berdasarkan pengolahan data dengan menggunakan SPSS, diperoleh hasil hipotesis *coefficients* jalur untuk mencari P_{YX1} , P_{YX2} sebagai berikut :

Tabel IV.15
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	50.209	12.269		4.092	.000
	Partisipasi Anggaran	.825	.395	.484	2.086	.045
	Teknologi Informasi	.250	.168	.234	1.490	.146
	Komitmen Organisasi	.278	.397	.135	.699	.490

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Berdasarkan tabel *coefficients* diperoleh hasil untuk variabel partisipasi anggaran terhadap Kinerja manajerial dengan nilai *sig* sebesar 0.045. Hal ini berarti nilai probabilitas 0.05 lebih kecil dari nilai *sig* ($0.05 < 0.045$) maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya partisipasi anggaran tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja manajerial sebesar 0,484 atau 48%. Partisipasi anggaran tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial. Untuk variabel teknologi informasi terhadap kinerja manajerial dengan nilai *sig* sebesar 0.146. Hal ini berarti nilai probabilitas 0.05 lebih kecil

dari nilai sig ($0.05 < 0.146$) maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya teknologi informasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial sebesar 0,234 atau 23%. Maka teknologi informasi tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial. Kondisi ini memperlihatkan bahwa naik turunnya kinerja manajerial tidak seluruhnya dipengaruhi secara langsung oleh partisipasi anggaran dan teknologi informasi.

b. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Teknologi Informasi Terhadap Komitmen Organisasi

$$\text{Substruktur 2 : } Z = Pz_{X_1} \cdot X_1 + Pz_{X_2} \cdot X_2 + \epsilon_2$$

$$Z = 0,916X_1 + -0,246X_2 + 0,623$$

Berdasarkan pengolahan data dengan menggunakan SPSS, diperoleh koefisien jalur untuk mencari Pz_{X_1} , Pz_{X_2} sebagai berikut :

Tabel IV.16
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	15.104	4.761		3.172	.003
Partisipasi Anggaran	.759	.114	.916	6.667	.000
Teknologi Informasi	-.128	.071	-.246	-1.792	.083

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Berdasarkan output SPSS diatas memberikan nilai standardized beta partisipasi anggaran, teknologi informasi pada persamaan kedua untuk Pz_{X_1}

sebesar 0,916, P_{zx_2} sebesar -0,246 pada taraf signifikansi 0,000 untuk partisipasi anggaran, taraf signifikansi 0,083 untuk teknologi informasi. Hal ini berarti bahwa partisipasi anggaran mempengaruhi komitmen organisasi.

Besarnya pengaruh simultan dari variabel partisipasi anggaran, teknologi informasi terhadap komitmen organisasi dapat dilihat dari koefisien determinasi.

Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan software SPSS diperoleh koefisien determinasi partisipasi anggaran, teknologi informasi terhadap variabel komitmen organisasi sebagai berikut :

Tabel IV.17
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.789 ^a	.623	.600	1.898	1.945

a. Predictors: (Constant), Teknologi Informasi, Partisipasi Anggaran

b. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Berdasarkan perhitungan diatas diperoleh R^2 sebesar 0,600 atau 60%. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran, teknologi informasi terhadap komitmen organisasi sebesar 60% dan sisanya sebesar 40% lainnya merupakan pengaruh dari variabel lain yang tidak diteliti.

Untuk mendapatkan pengaruh parsial dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat, berikut dilakukan perhitungan dekomposisi pengaruh langsung dan tidak langsungnya dengan ketentuan rumus sebagai berikut : pengaruh langsung diperoleh dari kuadrat koefisien jalur dikalikan 100%, sedangkan

pengaruh tidak langsung merupakan perkalian dari dua koefisien jalur yang berkaitan dikalikan dengan koefisien korelasi antara kedua variabel bebas dikalikan 100% atau $P_{yxi} \times P_{yxj} \times r_{xixj} \times 100 \%$.

Hasil perhitungan selengkapnya disajikan pada tabel berikut :

Tabel IV.18
Besar Pengaruh Partisipasi Anggaran, Teknologi Informasi Terhadap
Variabel Komitmen Organisasi

Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh Langsung (dalam %)	Pengaruh Tidak Langsung		Total Pengaruh (dalam %)
			X1	X2	
X1	0,916	8,3		13,5	21,8
X2	-0,246	62,3	13,5		75,8
Total Pengaruh					97,6

Sumber : Hasil Pengolahan Data (lampiran)

Untuk membuktikan partisipasi anggaran, teknologi informasi terhadap komitmen organisasi maka hipotesis yang akan diuji adalah :

1. $H_0 : \beta_1 = 0$, artinya secara parsial tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel partisipasi anggaran, teknologi informasi terhadap komitmen organisasi.
2. $H_a : \beta_1 \neq 0$, artinya secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel partisipasi anggaran, teknologi informasi terhadap komitmen organisasi.

Tingkat signifikan yang digunakan adalah $\alpha = 0,05$

Dengan menggunakan SPSS diperoleh hasil uji hipotesis sebagai berikut :

Tabel IV.19
Uji Hipotesis Parsial Pengaruh Partisipasi Anggaran, Teknologi Informasi
Terhadap Variabel Komitmen Organisasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.104	4.761		3.172	.003
	Partisipasi Anggaran	.759	.114	.916	6.667	.000
	Teknologi Informasi	-.128	.071	-.246	-1.792	.083

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Berdasarkan tabel *coefficients* diperoleh hasil untuk variabel partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi dengan nilai sig sebesar 0.003. Hal ini berarti nilai probabilitas 0.05 lebih besar dari nilai sig ($0.05 > 0.000$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya partisipasi anggaran berpengaruh terhadap komitmen organisasi sebesar 0.916 atau 92% dan signifikan. Dengan demikian kuat lemahnya komitmen organisasi pada PT. Nindya Karya (Persero) wilayah I dipengaruhi oleh partisipasi anggaran. Untuk variabel teknologi informasi terhadap komitmen organisasi dengan sig sebesar 0.083. Hal ini berarti nilai probabilitas 0.05 lebih kecil dari nilai sig ($0.05 < 0.083$) maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya teknologi informasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi sebesar -0.246 atau -25% dan signifikan. Dengan demikian kuat lemahnya komitmen organisasi pada PT. Nindya Karya (Persero) wilayah I tidak dipengaruhi oleh teknologi informasi. Kondisi ini memperlihatkan bahwa

keberhasilan partisipasi anggaran yang ada di PT. Nindya Karya (Persero) wilayah I semakin baik dalam memperkuat komitmen organisasi. Sedangkan teknologi informasi tidak seluruhnya ditentukan oleh komitmen organisasi.

Untuk membuktikan partisipasi anggaran, teknologi informasi terhadap variabel komitmen organisasi maka hipotesis yang akan diuji adalah :

1. $H_0 : \beta_1 = 0$, artinya secara simultan tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel partisipasi anggaran, teknologi informasi terhadap komitmen organisasi.
2. $H_a : \beta_1 \neq 0$, artinya secara simultan terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel partisipasi anggaran, teknologi informasi terhadap komitmen organisasi.

Tingkat signifikan yang digunakan adalah $\alpha = 0,05$

Dengan menggunakan SPSS diperoleh hasil uji hipotesis simultan (uji F) sebagai berikut:

Tabel IV.20
Uji Hipotesis Simultan Pengaruh Partisipasi Anggaran, Teknologi Informasi Terhadap Komitmen Organisasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	190.659	2	95.329	26.474	.000 ^a
	Residual	115.227	32	3.601		
	Total	305.886	34			

a. Predictors: (Constant), Teknologi Informasi, Partisipasi Anggaran

b. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Berdasarkan tabel diatas diperoleh nilai F hasil perhitungan sebesar 26,474 dan nilai signifikan sebesar 0,000. Nilai F hitung akan dibandingkan dengan nilai F pada tabel distribusi F, sedangkan nilai signifikansi akan dibandingkan dengan α . Dengan $\alpha = 0,05$, derajat bebas (db) $db_1 = 3$ dan $db_2 = 32$, diperoleh nilai F = 2,90. Dikarenakan nilai F hitung (26,474) lebih besar dari nilai Ftabel (2,90) maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini bersesuaian dengan nilai signifikansi hasil perhitungan sebesar 0,000 yang lebih kecil dibandingkan dengan $\alpha = 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, teknologi informasi secara simultan memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi.

c. Pengaruh Variabel Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Model substruktur 3 : $Z = P_{zy} \cdot Y + \epsilon_2$

Berdasarkan pengolahan data dengan menggunakan SPSS, diperoleh koefisien jalur untuk mencari P_{zy} sebagai berikut :

Tabel IV.21
Koefisien Jalur Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	71.847	10.755		6.680	.000
Komitmen Organisasi	1.193	.292	.579	4.079	.000

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	71.847	10.755		6.680	.000
	Komitmen Organisasi	1.193	.292	.579	4.079	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Berdasarkan output SPSS diatas memberikan nilai standardized beta efektivitas komitmen organisasi pada persamaan ketiga sebesar 0,579 dan signifikansi pada 0,000. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi mempengaruhi kinerja manajerial.

Besarnya pengaruh dari variabel komitmen organisasi terhadap variabel kinerja manajerial dapat dilihat dari koefisien determinan. Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan model dalam menerangkan variabel terikat. Jika R^2 semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Hal ini berarti model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan pengaruh variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terikat. Nilai koefisien determinasi ditentukan dengan nilai R square dapat dilihat pada Tabel berikut ini :

Tabel 4.22
Koefisien determinasi (R square) Kinerja Manajerial
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.752 ^a	.566	.524	4.265	1.905

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

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber : Hasil penelitian, 2018 (Data diolah)

Berdasarkan tabel 4.21 nilai Adjusted R Square adalah 0,524 artinya bahwa pengaruh partisipasi anggaran, teknologi informasi terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening adalah sebesar 52% sedangkan sisanya sebesar 48% dipengaruhi oleh faktor lain.

B. Pembahasan

Penelitian ini menguji partisipasi anggaran, teknologi informasi terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

1. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Teknologi Informasi Terhadap Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening.

Hasil pengujian hipotesis H₁ menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi sebagai variabel intervening sedangkan variabel teknologi informasi tidak berpengaruh langsung terhadap variabel komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Partisipasi anggaran

berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi sejalan dengan penelitian Sumarno (2005), menemukan partisipasi anggaran berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Sedangkan dari temuan yang peneliti temukan dilapangan yaitu kurangnya keikutsertaan manager dalam menyusun anggaran atau berpartisipasi anggaran pada PT. Nindya Karya (Persero). Hal ini tentunya berpengaruh terhadap komitmen organisasi karena perusahaan memerlukan anggaran sebagai salah satu komponen penting agar tetap *survive* dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah seperti sekarang ini maka PT. Nindya Karya (Persero) perlulah melibatkan langsung antar manajer dengan berpartisipasi dalam menjalankan pelaksanaan program dan pengambilan keputusan yang menjadi tanggung jawab semua manajer dalam pelaksanaan program termasuk dalam penyusunan anggaran. Jika PT. Nindya Karya (Persero) masih memiliki pelaksanaan project (manajer) yang tidak berpartisipasi dalam berbagi pengetahuan dan mengungkapkan pendapat untuk mengatur pelaksanaan, perencanaan program, pengambilan keputusan serta penyusunan anggaran maka akan sulit bersaing dengan perusahaan lain. Sebuah organisasi memerlukan anggaran untuk menerjemahkan seluruh strategi menjadi rencana dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang (Hansen dan Mowen, 2009:356).

Saat ini teknologi informasi berkembang sangat cepat. Hampir semua bidang kehidupan, industri bahkan konstruksi sudah tersentuh oleh teknologi informasi baik itu Perusahaan, entertainment, kesehatan, pendidikan, asuransi, bank dan bahkan untuk pemerintahan pun teknologi informasi sudah banyak digunakan. Teknologi informasi dalam suatu perusahaan sudah menjadi hal yang

sangat penting. Dan sudah menjadi kebutuhan dasar bagi setiap perusahaan, terutama dalam menjalankan aktivitasnya mulai dari presentasi perencanaan tender proyek sampai dengan pembangunan proyeknya membutuhkan teknologi informasi. Dengan penerapan teknologi secara tepat, suatu perusahaan dapat memiliki *competitive advantage* dalam perusahaannya. Pada PT. Nindya Karya (Persero) manajemen perusahaan sepertinya kurang mengembangkan manfaat teknologi informasi dalam melakukan aktivitas perusahaan. Manajemen perusahaan tidak cepat menciptakan peluang – peluang besar untuk menarik konsumen, dengan teknologi informasi seharusnya perusahaan Nindya Karya membandingkan kinerja-kinerja pesaing bisnis lainnya agar bisa lebih baik lagi, dan mengetahui pelayanan yang bagaimana konsumen senang, perusahaan juga harus membuka layanan “customer service” untuk menerima keluhan dan saran konsumen agar bisa membuat perusahaan lebih maju lagi. Teknologi semakin membuka kemungkinan pada perusahaan untuk mengembangkan dan memperluas bisnisnya. Bagi perusahaan yang ingin bersaing dan maju, teknologi informasi tampaknya bukan hanya menjadi suatu alat pendukung tetapi sudah merupakan alat utama.

Hal ini disebabkan semakin tinggi partisipasi didalam penyusunan anggaran semakin tinggi komitmen anggaran. bahwa adanya hubungan secara langsung partisipasi anggaran, kinerja manajer melalui variabel antara yaitu komitmen organisasi. Peneliti Kuntjoro (2002) bahwa partisipasi penyusunan anggaran, berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial baik melalui variabel intervening maupun moderating. Disamping itu partisipasi dalam

penyusunan anggaran dapat menimbulkan komitmen dari para manajer untuk mencapai tujuan organisasi. Kondisi seperti ini akan mendorong manajer yang terlibat ikut bertanggung jawab dan terikat untuk melaksanakan anggaran yang telah disepakati. Para manajer akan mengupayakan pencapaian anggaran secara efektif dan efisien bila tidak mereka akan dianggap prestasinya kurang memuaskan. Jadi, dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa partisipasi menyediakan kesempatan bagi bawahan untuk terlibat dan mempengaruhi proses penentuan anggaran yang kemudian berakibat meningkatkan komitmen tujuan anggaran.

2. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Manajerial.

Hasil pengujian hipotesis H₂ menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan teknologi informasi pengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial. Hal ini sejalan dengan penelitian Eka Nur Yunita (2011), menemukan bahwa partisipasi anggaran dan teknologi informasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Sejalan pula dengan penelitian Nouri dan Parker (1995), partisipasi anggaran dan teknologi informasi berpengaruh kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai mediasi.

Pengaruh partisipasi anggaran dan teknologi informasi dalam meningkatkan kinerja manajerial, selain penggunaan partisipasi anggaran sebagai alat pengendalian dan perencanaan manajemen, perusahaan juga dapat menggunakan teknologi informasi untuk meningkatkan kinerja manajerial. Penggunaan

teknologi informasi yang digunakan diperusahaan harus menggunakan teknologi informasi yang sedang berkembang pesat, agar dapat mencapai keunggulan kompetitif dari para pesaing bisnis di era globalisasi yang semakin ketat, karena penggunaan teknologi informasi mempunyai dampak yang paling dominan terhadap perubahan lingkungan bisnis. Teknologi yang lazim digunakan diperusahaan yaitu teknologi berbasis komputer.

Sedangkan dari temuan yang peneliti temukan di lapangan yaitu kurangnya partisipasi manajer dalam menyusun anggaran dan manajemen kurang mengembangkan manfaat teknologi informasi dalam melakukan aktivitas perusahaan pada PT. Nindya Karya (Persero). Yang pada dasar perusahaan memerlukan anggaran sebagai salah satu komponen penting agar tetap *survive* dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah seperti sekarang ini maka PT. Nindya Karya (Persero) perlulah melibatkan langsung antar manajer dengan berpartisipasi dalam menjalankan pelaksanaan program dan pengambilan keputusan yang menjadi tanggung jawab semua manajer dalam pelaksanaan program termasuk dalam penyusunan anggaran. Jika PT. Nindya Karya (Persero) masih memiliki pelaksana project (manajer) yang tidak berpartisipasi dalam berbagi pengetahuan dan mengungkapkan pendapat untuk mengatur pelaksanaan, perencanaan program, pengambilan keputusan serta penyusunan anggaran maka akan sulit bersaing dengan perusahaan lain. Sebuah organisasi memerlukan anggaran untuk menerjemahkan seluruh strategi menjadi rencana dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang (Hansen dan Mowen, 2009:356).

Maka dengan adanya partisipasi anggaran akan mendorong tercapainya kesepakatan antara atasan/kuasa anggaran dengan bawahan/pelaksana anggaran sehingga akan meningkatkan kinerjanya. Adanya partisipasi anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial dalam memberikan pelayanan publik yang lebih baik. Para pimpinan dalam organisasi perlu meningkatkan partisipasi pegawai dalam proses penyusunan anggaran agar memberikan dampak pada penetapan angka final dan wilayah pertanggungjawabannya dalam menentukan rencana kerja yang akan dikerjakan para pegawai. Partisipasi anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi bawahan untuk bersungguh-sungguh dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran dapat mempengaruhi kinerja manajerial karena dengan adanya partisipasi bawahan dalam menyusun anggaran, maka pegawai merasa terlibat dan harus bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran. Sehingga diharapkan bawahan dapat melaksanakan anggaran dengan lebih baik dan pada akhirnya bisa meningkatkan kinerja manajerialnya. Penelitian ini sesuai dengan penelitian Utama dan Rohman (2013), Emilia *et al.* (2013) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi partisipasi anggaran seorang kepala bagian serta bawahan maka semakin tinggi pula tingkat kinerja manajerial.

Dalam meningkatkan kinerja manajerial, selain penggunaan partisipasi anggaran sebagai alat pengendalian dan perencanaan manajemen, perusahaan juga dapat menggunakan teknologi informasi untuk meningkatkan kinerja manajerial.

Penggunaan teknologi informasi yang digunakan diperusahaan harus menggunakan teknologi informasi yang sedang berkembang pesat, agar dapat mencapai keunggulan kompetitif dari para pesaing bisnis di era globalisasi yang semakin ketat, karena penggunaan teknologi informasi mempunyai dampak yang paling dominan terhadap perubahan lingkungan bisnis. Teknologi yang lazim digunakan diperusahaan yaitu teknologi berbasis komputer. Penggunaan teknologi informasi yang berbasis komputer memungkinkan manajemen untuk menerapkan Sistem Informasi Manajemen (SIM) yang dapat memberikan informasi untuk membantu manajemen dalam mengambil keputusan dan pengendalian kinerja bawahan.

Dengan penggunaan teknologi informasi berbasis komputer perusahaan dapat lebih mudah dalam mengidentifikasi data, mengakses data dan menginterpretasikan data yang diintegrasikan ke seluruh unit perusahaan sehingga manajer dapat lebih mudah memperoleh informasi yang dibutuhkan dengan cepat dan tepat yang dapat digunakan untuk melakukan perencanaan, penganggaran dan pengambilan keputusan yang tepat sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka sebagai manajer.

3. Pengaruh Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Manajerial.

Hasil pengujian hipotesis H₃ menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial. Hal ini sejalan dengan

penelitian Monard Dika Permana Sultan (2011), menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Sedangkan dari temuan yang peneliti temukan dilapangan yaitu target kontrak untuk tahun 2016 kurang lebih Rp 11 triliun, tetapi kemudian ada pengurangan dan penundaan sehingga yang bisa di capainya sebesar Rp 9 triliun, (Direktur Utama PT Nindya Karya (Persero) Tbk Bapak Indradjaja Manopol, di Jakarta). Dari Rp 9 triliun kontrak yang sudah diperoleh, 40 persen di antaranya didapat dari konstruksi bendungan, sedangkan sisanya sebanyak 60 persen terbagi ke jalan, gedung, dan dermaga, masih dalam proses penundaan. Hal ini tentunya berpengaruh terhadap kinerja manajerial karena kurangnya komitmen organisasi Pada PT. Nindya Karya (Persero) yang dilihat dari rendahnya upaya pelaksana project mempertahankan kepercayaan dan kepuasan konsumen atas penyelesaian proyek yang melambat dari target waktu yang diberikan, sehingga PT. Nindya Karya (Persero) banyak mendapati penundaan proyek dari pihak konsumen, dan proses inilah yang mengakibatkan penurunan pencapaian atas tujuan organisasi. Komitmen organisasi merupakan elemen penting dalam bekerja di sebuah perusahaan. Seseorang dengan memiliki komitmen organisasi dalam perusahaannya maka ia dapat diharapkan memiliki pandangan yang positif serta berusaha berbuat yang terbaik untuk mencapai tujuan dan kinerja yang lebih baik lagi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh dua variabel independen yaitu partisipasi anggaran dan teknologi informasi terhadap variabel dependen yaitu kinerja manajerial dengan variabel intervening yaitu komitmen organisasi.

1. Pengaruh partisipasi anggaran dan teknologi informasi terhadap komitmen organisasi mensimpulkan sebagai berikut :
 - Berdasarkan tabel coefficients untuk variabel partisipasi anggaran berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi sedangkan untuk variabel teknologi informasi tidak berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi.
 - Secara simultan partisipasi anggaran dan teknologi informasi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi.
2. Pengaruh partisipasi anggaran dan teknologi informasi terhadap kinerja manajerial mensimpulkan sebagai berikut :
 - Berdasarkan tabel coefficients partisipasi anggaran dan teknologi informasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial.
 - Secara simultan partisipasi anggaran dan teknologi informasi ada pengaruh langsung terhadap kinerja manajerial.

3. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial menyimpulkan bahwa berdasarkan output SPSS komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial.

B. Saran.

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dapat dikemukakan beberapa saran yang kiranya dapat bermanfaat bagi perusahaan sebagai berikut :

1. Pengembangan penelitian ini dapat diarahkan pada eksplorasi faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi kinerja manajerial, sehingga dapat menghasilkan model path analisis penelitian yang dapat memprediksi secara lebih akurat. Penelitian selanjutnya dapat menambah objek penelitian pada PT. Nindya Karya (Persero) Wilayah I untuk dapat meningkatkan partisipasi anggaran dan pemanfaatan teknologi informasi dalam kinerja manajerial.
2. Untuk PT. Nindya Karya (Persero) Wilayah I diharapkan untuk merancang anggaran untuk meningkatkan kinerja manajerial para manajer serta mendesain atau menyempurnakan anggaran pada institusinya dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial.
3. Upaya peningkatan kinerja manajerial dapat dilakukan misalnya melalui para manajer harus turun langsung dan berpartisipasi dalam menyusun mengevaluasi anggaran dan meningkatkan komitmen organisasi serta melakukan pelatihan meningkatkan pengetahuan untuk memanfaatkan dan mengembangkan teknologi informasi yang ada. Melalui upaya tersebut diharapkan akan meningkatkan kinerja manajerial maupun partisipasi anggaran yang semakin dibutuhkan.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2005, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Amin Widjaja Tunggal. 1995. Dasar-dasar Budgeting. Jakarta: Rineka Cipta.
- Argyris. 1952. Organizational Leadership dan Participation management. The Journal of Business. Vol. XXVII (January): 1-7.
- Birbik, M. A 2004. Pengaruh Hubungan Penyusunan Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Brownell, Peter . 2005. Participation in Budgeting Process – When It Works and When It Doesn't. Institute of Technology. Cambridge, Massachusetts.
- Cook, J. D., dan T. D. Wall. 1980. New Work Attitude Measures of Trust, Organizations Commitment, and Personal Need Nonfullfillment. Journal of Accupational Psychology. pp. 39-52.
- Darmini, Anak Agung Sagung Rai dan I Nyoman Wijaya Asmara Putra. 2008. "Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Pengaruhnya pada Kinerja Individual pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Tabanan". Jurnal Akuntansi & Bisnis. Vol. 4 No.1.
- Dedi Nordiawan dkk, 2007. Akuntansi Pemerintahan , Jakarta : Salemba Empat.
- Eker, Melek. 2006. The Impac of Budget Participation on Managerial Performance Via Organizational Commitment : A Study on The Top 500 Firm in Turkey. Ankara Universitesi SBF Dergis 64-4. Pp 118-136.
- Erlina, Sri Mulyani, 2007. Metodologi Penelitian Bisnis : Untuk Akuntansi dan Manajemen, Cetakan Pertama, USU Press, Medan.
- Ghozali, Imam. 2005-2006. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Edisi Ketiga dan Cetakan Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L. et al. (1996). Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses. Diterjemahkan oleh Ninuk Adriani. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Hamka, Muhammad, Fitrianty. 2009. Hubungan Antara Persepsi Terhadap Pengawasan Kerja dengan Motivasi Berprestasi. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Fakultas Psikologi.

- Hansen, Don R and Maryanne M. Mowen, 1999, *Manajemen Accounting*, Fifth Edition. South – Western Publishing Company, USA. Dialihbahasakan oleh Ancella A. Hermawan. 1993. *Akuntansi Manajemen*. Jilid Dua. Jakarta: Erlangga. dan 2009. *Management Accounting*. Jakarta: Salemba Empat.
- Harefa, Kornelius.2008. *Analisis Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komunikasi Sebagai Variable Moderating Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk Di Medan*, Tesis, Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Indrajit, Ricardo Eko. 2000. *Sistem Informasi dan Teknologi Informasi*. Jakarta: Gramedia.
- Jogiyanto. 2008. *Metodologi Penelitian Sistem Informasi*. CV Andi Offset. Yogyakarta.
- Juniarti dan Evelyne. 2003. *Hubungan Karakteristik Informasi yang Dihasilkan oleh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan-Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur*. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*.
- Kenis, I. 1975. “Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance”, *The Accounting Review*, 54(4), pp. 707–721.
- Kuntjoro, Zainuddin, 2002, *Komitmen Organisasi*, www.e-psiologi.com, pp 17.
- Kurnianingsih, Retno dan Nur Indriantoro. 2003. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kefektifan Penerapan Teknik Total Quality Management: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol.4, No.1 : 28-43.
- Laksana, Arsono dan Muslichah. 2002. “Pengaruh Teknologi Informasi, Saling Ketergantungan, Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial”. *Jurnal Akuntansi & Keuangan* Vol. 4, No. 2, 106 – 125.
- Latuheru, Belianus Patria. 2005. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Kawasan Industri Maluku)*”. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 7, No. 2, November, Hlm 117-130, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra.
- Luthans,Fred. 1995. *Organizational Behavior*.Sixth edition.McGraw-Hill International Edition.Management series.New york.
- M. Nafarin, 2000, “Pengaruh Anggaran Perusahaan”. Penerbit: Salemba Empat. Jakarta.

- Mangkuprawira, Tb. Sjafri. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia Indonesia Jakarta.
- Mary, Coulter and Stephen P. Robbins. Alih bahasa T. Hermaya, Harry Slamet. 2004. *Manajemen*. Edisi ketujuh, Jilid I. Edisi Indonesia. Jakarta: PT. Indeks Group Gramedia.
- McLeod Jr, Raymod dan George P Schell. 2008. *Sistem Informasi Manajemen Edisi 10*. Jakarta : Salemba Empat.
- Meyer J and Allen N.2011. "Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application", Sage Publications.
- Mulyadi. 2000. *Akuntansi Manajemen Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Bagian Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN. Yogyakarta. - 2001. *Sistem Akuntansi Edisi Tiga*. Jakarta : Salemba Empat. dan 2003: *Activity Based Cost System: "Sistem Informasi Biaya Untuk pengurangan Biaya"*, Edisi 6. Penerbit: UPP AMP YKPN. Yogyakarta.
- Muslimin.2007, Pengaruh Pengendalian Akutansi, Pengendalian perilaku dan Pengendalian Personel Terhadap Kinerja Manajerial PT Berkah Agung Jaya Abadi (Gresik).*Jurnal Aplikasi Manajemen*.Vol.5, No.3.
- Nouri H; Parker R.J. 1995. The Relationship Between Budget Participation and Job Performance : The Role of Budget Adequacy and Organizational Commitment. *Accounting, Orgnnization and Society*, Vol. 23, No 5/6, pp. 467-483.
- Nurfaizzah dan Titik Mildawati. 2007. "Pengaruh Penyusunan Partisipasi penganggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Variable Pamoderasi Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi pada Pemkot Surabaya". *Jurnal Akuntansi dan Manajemen Bisnis Sektor Publik (JAMBPS)*. Vol. 3 No. 3.
- Quzwen , Mohammad Hasymi. 2000. Dampak Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Perusahaan Studi pada PT. Pos Indonesia (Persero). Masters thesis, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Riggio, R. E. 2000. *Introduction to industriall organizational psychology*, Third Edition, Printice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 07458
- Rivai, dan Basri. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta: Rajagrafindo Persada
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 1, Edisi 8, Prenhallindo, Jakarta.

- Siagian P. S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sinaga, Ekha Yunora, Narumonrang Siregar, 2009. *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Perkebunan Nusantara III Sei Sikambing Medan*, Fakultas Ekonomi Universitas Sumatra Utara.
- Slamet Riyadi. 2000. *Banking Assets and Liability Management*, Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sugiyono, 2005-2008. *Metode Penelitian Bisnis dan Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung Alfabeta.
- Sultan, Monard Deka Permana. 2011. *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Tekstil Di Yogyakarta*, Program Sarjana UAJY.
- Sumarno, J. 2005. "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. Simposium Nasional akuntansi VIII, Jurnal Bisnis Strategi, Vol. 14, no. 2, Desember 2005.
- T. Hani Handoko . 2003 . *Manajemen* . Edisi 2 . Penerbit BPFE Yogyakarta , Yogyakarta .
- Terry George R., dan Leslie W. Rue, 1982, *Dasar-dasar Manajemen*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Ulfiatin, Binti. 2010. *Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Evaluasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Universitas Jember*. Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Wahyudi, Bambang. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita.
- Wirjono, Endang Raino dan Agus Budi Raharjo. 2007. *Pengaruh Karakteristik personalitas manajer terhadap Hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial*. Jurnal kinerja volume 11, no.1 th 2007; Hal 50-56.
- Yunita, Eka Nur. 2011. "Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Manajerial". *Jurnal Akuntansi Manajerial (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Di Bogor)*. Program Sarjana UNISMA.

LAMPIRAN

```
REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA COLLIN
TOL /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Z
/METHOD=ENTER X1 X2 /SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED) /RESIDUALS DURBIN
HIST(ZRESID) NORM(ZRESID) .
```

Regression

Notes

	Output Created	20-Mar-2018 14:28:44
	Comments	
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	35
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
	Syntax	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA COLLIN TOL /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Z /METHOD=ENTER X1 X2 /SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED) /RESIDUALS DURBIN HIST(ZRESID) NORM(ZRESID).
Resources	Processor Time	0:00:02.484
	Elapsed Time	0:00:02.879
	Memory Required	1660 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	904 bytes

[DataSet0]

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Teknologi Informasi, Partisipasi Anggaran ^a		Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.789 ^a	.623	.600	1.898	1.945

a. Predictors: (Constant), Teknologi Informasi, Partisipasi Anggaran

b. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	190.659	2	95.329	26.474	.000 ^a
	Residual	115.227	32	3.601		
	Total	305.886	34			

a. Predictors: (Constant), Teknologi Informasi, Partisipasi Anggaran

b. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.104	4.761		3.172	.003
	Partisipasi Anggaran	.759	.114	.916	6.667	.000
	Teknologi Informasi	-.128	.071	-.246	-1.792	.083

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Coefficients^a

Model		95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	5.405	24.802		
	Partisipasi Anggaran	.527	.990	.623	1.605
	Teknologi Informasi	-.273	.017	.623	1.605

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimensi on	Variance Proportions				
		Eigenvalue	Condition Index	(Constant)	Partisipasi Anggaran	Teknologi Informasi
1	1	2.994	1.000	.00	.00	.00
	2	.004	28.957	.65	.61	.00
	3	.002	38.514	.35	.39	1.00

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Residuals Statistics^a

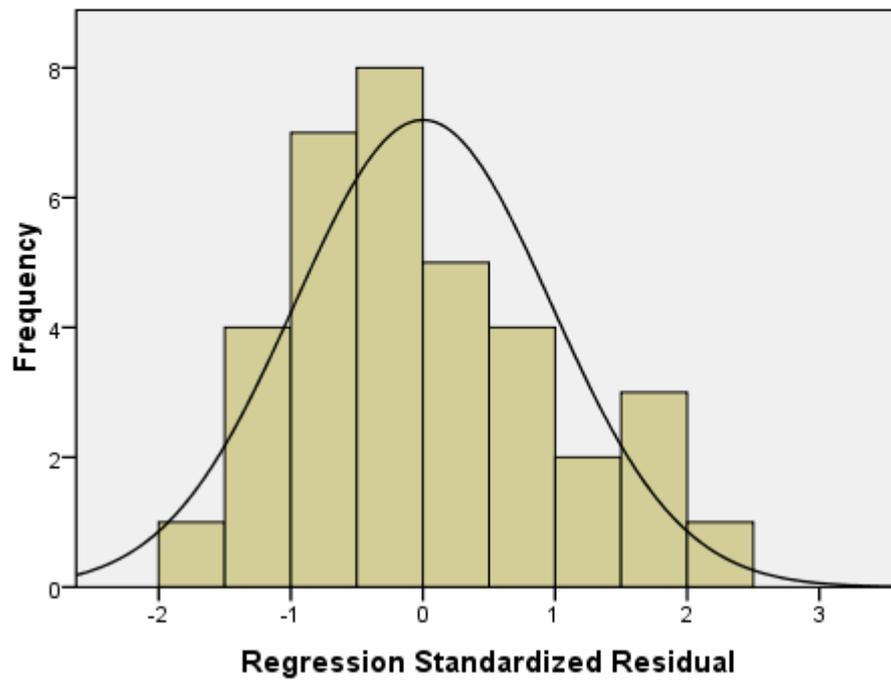
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	31.82	42.30	36.66	2.368	35
Residual	-3.164	3.907	.000	1.841	35
Std. Predicted Value	-2.043	2.385	.000	1.000	35
Std. Residual	-1.667	2.059	.000	.970	35

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Charts

Histogram

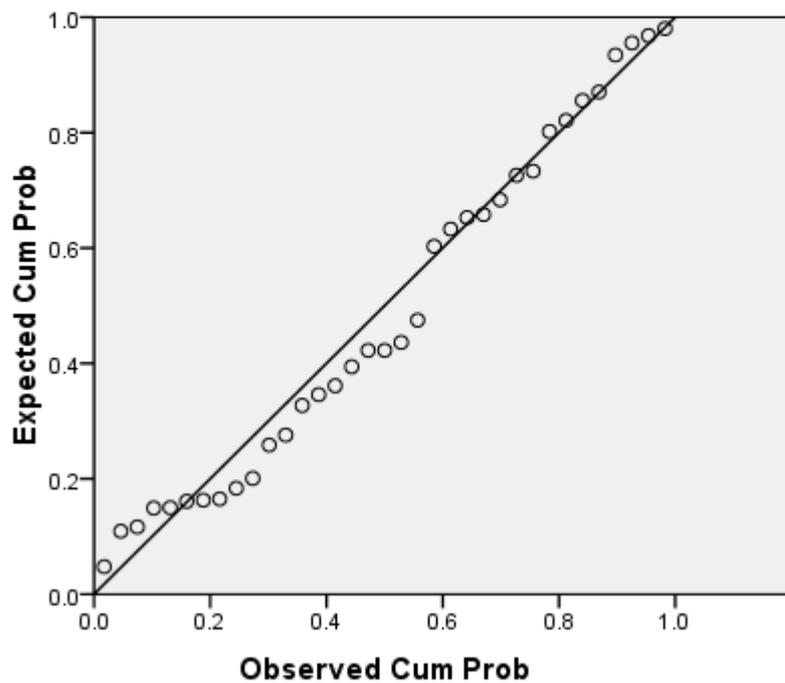
Dependent Variable: Komitmen Organisasi



Mean = 2.53E-15
Std. Dev. = 0.97
N = 35

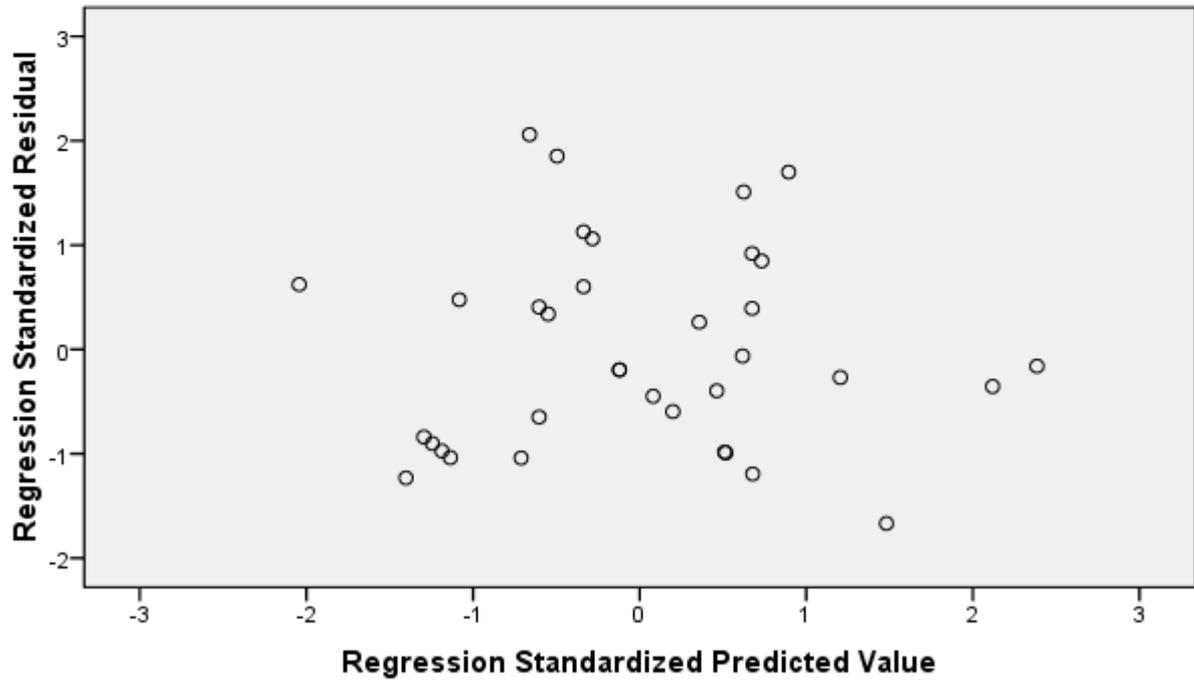
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Komitmen Organisasi



Scatterplot

Dependent Variable: Komitmen Organisasi



CORRELATIONS /VARIABLES=X1 X2 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

	Output Created	20-Mar-2018 14:29:42
	Comments	
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	35
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
	Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=X1 X2 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	0:00:00.000
	Elapsed Time	0:00:00.024

[DataSet0]

Correlations

		Partisipasi Anggaran	Teknologi Informasi
Partisipasi Anggaran	Pearson Correlation	1	.614**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	35	35
Teknologi Informasi	Pearson Correlation	.614**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	35	35

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

```
REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA COLLIN  
TOL /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y  
/METHOD=ENTER X1 X2 Z /SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED) /RESIDUALS DURBIN  
HIST(ZRESID) NORM(ZRESID) .
```

Regression

Notes

	Output Created	20-Mar-2018 14:31:41
	Comments	
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	35
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
	Syntax	<pre> REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA COLLIN TOL /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER X1 X2 Z /SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED) /RESIDUALS DURBIN HIST(ZRESID) NORM(ZRESID). </pre>
Resources	Processor Time	0:00:01.422
	Elapsed Time	0:00:01.493
	Memory Required	1956 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	896 bytes

[DataSet0]

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Komitmen Organisasi, Teknologi Informasi, Partisipasi Anggaran ^a		Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.752 ^a	.566	.524	4.265	1.905

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

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	734.645	3	244.882	13.462	.000 ^a
	Residual	563.927	31	18.191		
	Total	1298.571	34			

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

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T		Sig.	
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	50.209	12.269		4.092		.000	
	Partisipasi Anggaran	.825	.395	.484	2.086		.045	
	Teknologi Informasi	.250	.168	.234	1.490		.146	
	Komitmen Organisasi	.278	.397	.135	.699		.490	

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Coefficients^a

Model		95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	25.186	75.233		
	Partisipasi Anggaran	.019	1.631	.261	3.834
	Teknologi Informasi	-.092	.593	.566	1.766
	Komitmen Organisasi	-.533	1.088	.377	2.655

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Collinearity Diagnostics^a

Model		Dimensi		Variance Proportions	
				Eigenvalue	Condition Index
1	1	3.991	1.000	.00	.00
	2	.005	29.519	.20	.07
	3	.003	36.323	.44	.10
	4	.001	64.818	.36	.84

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimensi	Variance Proportions	
		Teknologi Informasi	Komitmen Organisasi
1	1	.00	.00
	2	.13	.18
	3	.30	.10
	4	.56	.71

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

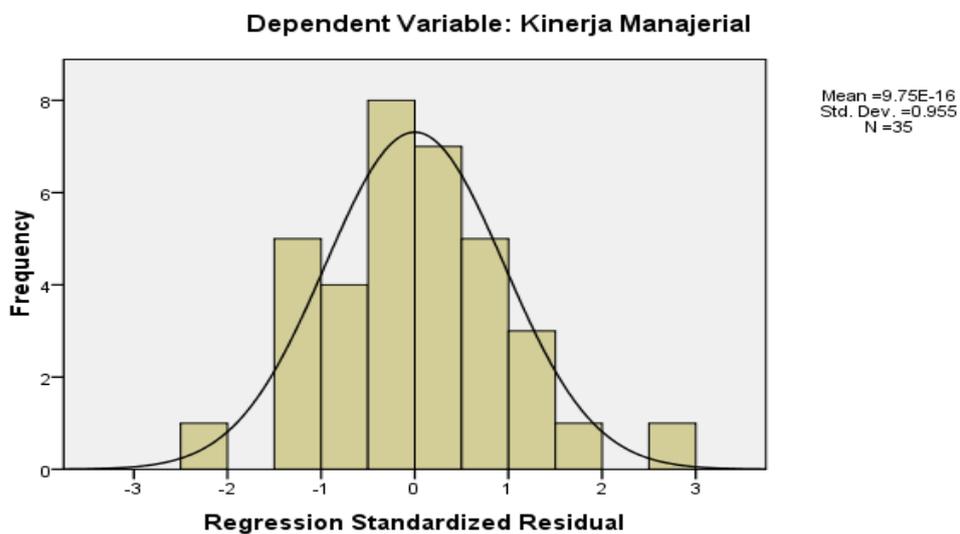
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	107.53	124.17	115.57	4.648	35
Residual	-9.616	11.060	.000	4.073	35
Std. Predicted Value	-1.731	1.850	.000	1.000	35
Std. Residual	-2.255	2.593	.000	.955	35

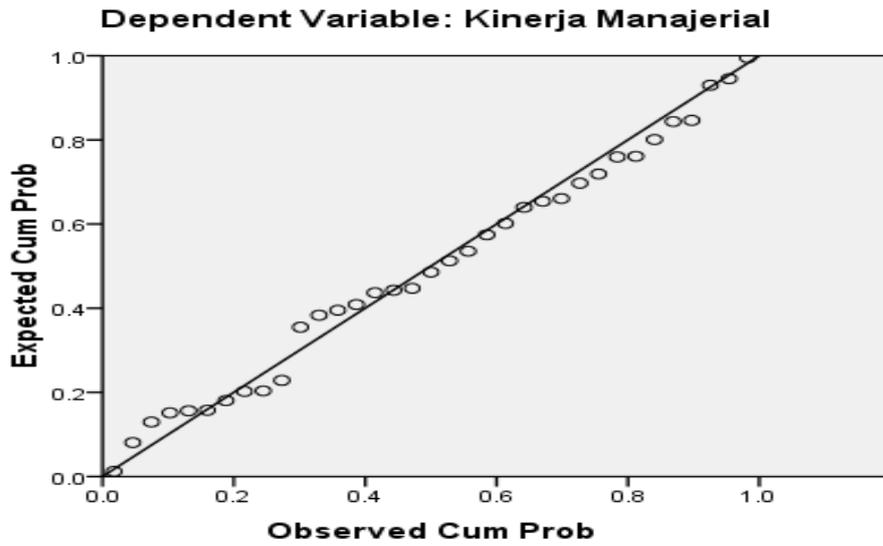
a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Charts

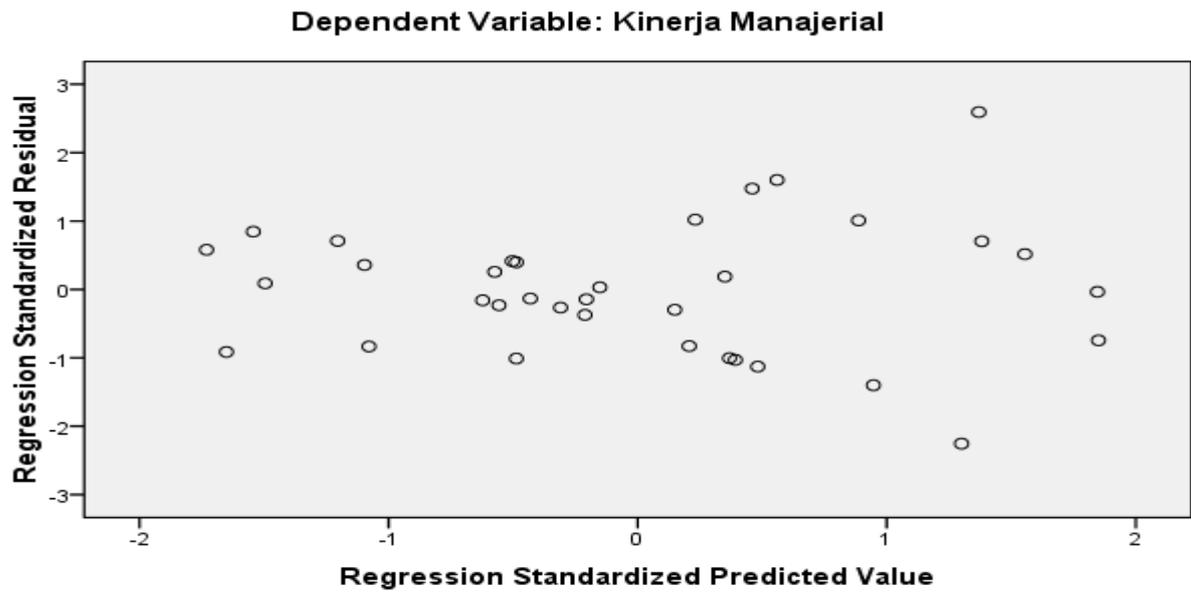
Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



```

CORRELATIONS  /VARIABLES=X1 X2 Z  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

Notes

	Output Created	20-Mar-2018 14:32:11
	Comments	
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	35
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
	Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=X1 X2 Z /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	0:00:00.000
	Elapsed Time	0:00:00.056

[DataSet0]

Correlations

		Partisipasi Anggaran	Teknologi Informasi	Komitmen Organisasi
Partisipasi Anggaran	Pearson Correlation	1	.614**	.765**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	35	35	35
Teknologi Informasi	Pearson Correlation	.614**	1	.316
	Sig. (2-tailed)	.000		.064
	N	35	35	35
Komitmen Organisasi	Pearson Correlation	.765**	.316	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.064	
	N	35	35	35

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

KUESIONER PENELITIAN



Disusun Oleh :
SUCI RAHMADANI

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

manajerial.

- Dimohon untuk membaca setiap pertanyaan secara hati-hati dan menjawab dengan lengkap semua pertanyaan, karena apabila terdapat salah satunomor yang tidak diisi maka kuesioner dianggap tidak berlaku.
- Tidak ada jawaban yang salah atau benar dalam pilihan ini, yang penting menjawab yang sesuai dengan pendapat anda.

Apabila diantara Bapak/Ibu/Saudara/i ada yang membutuhkan hasil penelitian ini, maka Bapak/Ibu/Saudara/i dapat menghubungi saya (telpdan email terteradibawah). Atas kesediaan Bapak/Ibu /Saudara/i meluangkan waktu untuk mengisi dan menjawab semua pertanyaan dalam penelitian ini, saya sampaikan terima kasih.

Mengetahui,

Dosen Pembimbing

Hormat Saya,

Peneliti

(SUCI RAHMADANI)

NPM:1520050005

IDENTITAS RESPONDEN

Nama :

Berilah tanda silang (X) sesuai dengan jawaban yang anda pilih:

Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan

Usia :tahun

Pendidikan Terakhir : D3 S1 S2 S3

Latar Belakang Pendidikan :

1. Akuntansi

2. Manajemen

3. Ekonomi

4. Lain-lain

Pengalaman Kerja : < 1 tahun 1-5 tahun 5-10 tahun
> 10 tahun

Jabatan :

Lama bekerja :

❖ KINERJAMANAJERIAL

Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk mengukur kinerja manajerial. Anda dapat menyatakan pendapat dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu nomor antara 1 sampai 5:

1. STS (SangatTidakSetuju)
2. TS (TidakSetuju)
3. R (Ragu)
4. S (Setuju)
5. SS (SangatSetuju)

No.	Pernyataan	Skala				
		STS	TS	R	S	SS
Perencanaan						
1.	Saya mempunyai kemampuan untuk membuat perencanaan project/ anggaran proyek perusahaan.	1	2	3	4	5
2.	Setiap program yang direalisasikan merupakan program yang sudah terencana dengan baik.	1	2	3	4	5
3.	Proses perencanaan kegiatan dilakukan dengan hati-hati dan teliti.	1	2	3	4	5
Investigasi						
4.	Saya selalu menyiapkan informasi berupa catatan atau laporan tepat pada waktunya.	1	2	3	4	5
5.	Seluruh informasi dalam proses penyusunan anggaran sudah disiapkan	1	2	3	4	5
6.	Terdapat riset terlebih dahulu pada setiap program yang akan dikemukakan dalam proses penyusunan anggaran.	1	2	3	4	5

7.	Terdapat pengecekan berkala pada program yang sedang berjalan	1	2	3	4	5
Koordinasi						
8.	Saya bersedia bekerja sama dengan divisi lain untuk saling tukar informasi.	1	2	3	4	5
9.	Kinerja anda dalam tukar menukar informasi dengan manajer dibagian divisi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, hubungan dengan manajer lain	1	2	3	4	5
10.	Atasan mampu mengkoordinasi seluruh pegawai dengan baik.	1	2	3	4	5
11.	Terdapat kerjasama yang baik antar seluruh bagian dalam mencapai tujuan.	1	2	3	4	5
12.	Terdapat komunikasi yang baik dalam melaksanakan program bersama.	1	2	3	4	5
Evaluasi						
13.	Saya selalu melakukan penilaian terhadap rencana kerja para bawahan saya.	1	2	3	4	5
14.	Kinerja anda dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil.	1	2	3	4	5
15.	Atasan mengadakan evaluasi bersama mengenai program yang sudah dijalankan dan yang sedang berjalan.	1	2	3	4	5
16.	Saya melakukan evaluasi pada kinerja saya sendiri.	1	2	3	4	5
17.	Terdapat evaluasi keseluruhan secara berkala.	1	2	3	4	5
Pengawasan						
18.	Saya selalu mengawasi kinerja para bawahan saya.	1	2	3	4	5

19.	Kinerja anda dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan Anda; membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan; memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan	1	2	3	4	5
20.	Terdapat pengawasan kinerja pegawai.	1	2	3	4	5

Pemilihan

21.	Saya mengatur staf pada divisi/wilayah saya untuk meningkatkan kinerja perusahaan.	1	2	3	4	5
22.	Kinerja anda dalam mempertahankan angkatan kerja dibagian anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai	1	2	3	4	5

Negosiasi

23.	Setiap melakukan kegiatan pada pihak luar saya melakukan negosiasi.	1	2	3	4	5
24.	Kinerja anda dalam melakukan hubungan kerja sama dengan pihak lain.	1	2	3	4	5

Investigasi

25.	Saya terlibat disetiap pertemuan bisnis perusahaan, perwakilan divisi untuk mengambil keputusan	1	2	3	4	5
26.	Kinerja anda dalam menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan intern, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan anda.	1	2	3	4	5

Kinerja

27.	Evaluasi kinerja anda secara keseluruhan	1	2	3	4	5
-----	--	---	---	---	---	---

28.	Saya mengevaluasi kinerja dan sasaran keseluruhan kinerja saya	1	2	3	4	5
-----	--	---	---	---	---	---

❖ **PARTISIPASI ANGGARAN**

Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh dan tingkat partisipasi anda dalam proses penyusunan anggaran. Instrumen ini dikembangkan oleh Kenis (1979).

No.	Pernyataan	Skala				
		STS	TS	R	S	SS
Pengaruh Yang Besar Dalam Penentuan Sasaran Anggaran						
1.	Saya mempunyai pengaruh yang besar dalam menentukan sasaran anggaran.	1	2	3	4	5
Pengaruh Yang Kecil Dalam Penentuan Sasaran Anggaran						
2.	Saya mempunyai pengaruh yang sangat kecil dalam merumuskan sasaran anggaran.	1	2	3	4	5
Penetapan Sasaran Anggaran						
3.	Penetapan sasaran anggaran sebagian besar dibawah pengendalian saya.	1	2	3	4	5
4.	Atasan saya selalu meminta pendapat saya pada saat menentukan sasaran anggaran.	1	2	3	4	5
Keyakinan Dalam Memutuskan Suatu Anggaran						
5.	Saya memiliki tanggung jawab atas sasaran anggaran perusahaan.	1	2	3	4	5
Pengaruh Anggaran Terhadap Rencana Perusahaan						
6.	Perencanaan anggaran dibutuhkan sebagai sasaran kegiatan perusahaan.					
Pengaruh Anggaran Terhadap Koordinasi Perusahaan						

No.	Pernyataan	Skala				
		STS	TS	R	S	SS
7	Anggaran digunakan untuk meningkatkan koordinasi dalam perusahaan.	1	2	3	4	5
Pengaruh Anggaran Terhadap Operasi Perusahaan						
8.	Anggaran digunakan untuk mengendalikan pelaksanaan operasi perusahaan.	1	2	3	4	5
Penanggung Jawab Proses Pembuatan Anggaran						
9.	Perusahaan harus memiliki seorang tim khusus sebagai penanggung jawab dalam proses pembuatan anggaran.	1	2	3	4	5
Review Terhadap Pembuatan Anggaran						
10.	Setiap karyawan yang telah membuat anggaran dikumpulkan kembali untuk memotivasi kerja karyawan perusahaan.	1	2	3	4	5

❖ KOMITMEN ORGANISASI

Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan komitmen organisasi pada organisasi tempat anda bekerja pada saat ini. Instrumen ini dikembangkan oleh Cook dan Wall (1980).

No.	Pernyataan	Skala				
		STS	TS	R	S	SS
Kebanggaan Organisasi						
1.	Saya sangat bangga bias bercerita kepada orang lain mengenai perusahaan saya.	1	2	3	4	5
Keinginan Keluar Dari Anggota Organisasi						
2.	Kadang-kadang, rasanya saya ingin mengundurkan diri dari perusahaan.	1	2	3	4	5

Ketidakmauan Untuk Bekerja Keras Demi Kepentingan Organisasi						
3.	Saya tidak mau bekerja keras hanya untuk membantu perusahaan ini.	1	2	3	4	5
Keinginan Kuat Menjadi Anggota, Meskipun Kondisi Keuangan Organisasi Memburuk.						
4.	Meskipun kondisi keuangan perusahaan tidak begitu baik, rasanya saya tidak ingin pindah ke perusahaan lain.	1	2	3	4	5
Perasaan Menjadi Bagian Dari Organisasi						
5.	Saya merasa menjadi bagian dari perusahaan ini.	1	2	3	4	5
Kebanggaan Melakukan Pekerjaan Yang bermanfaat Bagi Kepentingan Organisasi.						
6.	Dalam bekerja, saya ingin kerja keras saya bermanfaat bukan hanya untuk diri saya pribadi, tapi juga untuk kepentingan perusahaan.	1	2	3	4	5
Ketersediaan Bertahan Meskipun Ada Tawaran Gaji.						
7.	Tawaran gaji yang lebih besar dari perusahaan lain tidak akan membuat saya ingin pindah bekerja.	1	2	3	4	5
Keterlibatan Teman Baik Bergabung Dalam Organisasi.						
8.	Saya tidak akan menyarankan kepada teman baik saya untuk bekerja di perusahaan ini.	1	2	3	4	5
Perasaan Senang Memberikan Hasil Yang Bermanfaat Bagi Organisasi.						
9.	Rasanya senang sekali jika tahu bahwa apa yang saya lakukan bermanfaat bagi perusahaan ini.	1	2	3	4	5

❖ TEKNOLOGI INFORMASI

Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh teknologi informasi di perusahaan anda.

No.	Pernyataan	Skala				
		STS	TS	R	S	SS
Ketertarikan Bekerja Dengan Menggunakan Komputer.						
1.	Rekan kerja saya banyak menggunakan computer dalam melaksanakan pekerjaan tugas harian.	1	2	3	4	5
2.	Atasan saya sangat mendukung penggunaan computer untuk pekerjaan saya.	1	2	3	4	5
3.	Secara umum, perusahaan mendorong saya untuk menggunakan Komputer.	1	2	3	4	5
4.	Pekerjaan yang saya lakukan menjadi lebih menarik apabila saya menggunakan komputer.	1	2	3	4	5
Kesenangan Bekerja Dengan Menggunakan Komputer						
5.	Saya lebih senang bekerja dengan menggunakan komputer.	1	2	3	4	5
Manfaat Penggunaan Komputer Untuk Beberapa Pekerjaan.						
6.	Komputer dapat bermanfaat untuk beberapa pekerjaan tetapi tidak bermanfaat untuk jenis pekerjaan yang saya ingin lakukan.	1	2	3	4	5
Menggunakan Komputer Dalam Melakukan Pekerjaan Menyita Banyak Waktu.						
7.	Menggunakan computer dalam melakukan pekerjaan rutin/harian menyita banyak waktu.	1	2	3	4	5
Kesulitan Bekerja Menggunakan Komputer.						

8.	Bekerja dengan computer sangat rumit, sehingga sulit untuk mengerti cara menggunakannya.	1	2	3	4	5
Waktu Untuk Mempelajari Menggunakan Komputer.						
9.	Saya memerlukan waktu yang lama untuk mempelajari bagaimana menggunakan komputer.	1	2	3	4	5
Pengaruh Kinerja Pekerjaan Dengan Menggunakan Komputer.						
10.	Menggunakan computer tidak mempengaruhi kinerja pekerjaan saya.	1	2	3	4	5
Penggunaan Komputer Dapat Mengurangi Waktu Yang Dibutuhkan Untuk Mengerjakan Pekerjaan.						
11.	Menggunakan computer dapat mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan saya.	1	2	3	4	5
Penggunaan Komputer Dapat Meningkatkan Kualitas Pekerjaan.						
12.	Menggunakan computer dapat meningkatkan kualitas hasil pekerjaansaya.	1	2	3	4	5
Penggunaan Komputer Dapat Meningkatkan Efektifitas Pekerjaan.						
13.	Menggunakan computer dapat meningkatkan efektifitas pekerjaan saya.	1	2	3	4	5
Penggunaan Komputer Membantu Tugas-Tugas Pekerjaan.						
14.	Menggunakan computer dapat Membantu tugas saya.	1	2	3	4	5
Penggunaan Komputer Dapat Membuat Pekerjaan Lebih Menantang.						
15.	Membuat komputer dapat membuat pekerjaan saya lebih menantang.	1	2	3	4	5
Penggunaan Komputer Akan Meningkatkan Kesempatan Untuk mendapatkan Tugas Yang Lebih Disukai Di Masa Mendatang.						
16.	Penggunaan komputer akan meningkatkan kesempatan untuk mendapatkan tugas yang lebih disukai dimasa mendatang.	1	2	3	4	5

17.	Menggunakan komputer dapat membuat pekerjaan saya lebih bervariasi.	1	2	3	4	5
18.	Penggunaan komputer akan meningkatkan kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih penting.	1	2	3	4	5
19.	Menggunakan komputer akan meningkatkan kesempatan bagi saya untuk melakukan tugas yang berbeda.	1	2	3	4	5
20.	Menggunakan komputer akan meningkatkan posisi saya.	1	2	3	4	5

Terima Kasih Atas Partisipasi
Bapak/Ibu

