

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, SISTEM INFORMASI
AKUNTANSI MANAJEMEN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL PADA PERGURUAN
TINGGI SWASTA KOTA MEDAN**

ABSTRAK

Roma Lilis Nainggolan

1720050014

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Pengaruh Partisipasi Anggaran, Sistem Informasi Akuntansi Manajemen, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perguruan Tinggi Swasta Kota Medan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian asosiatif. Populasi pada penelitian ini adalah manajer perguruan tinggi swasta kota medan, dan sampel pada penelitian ini adalah rektorat, dekanat dan ketua program studi. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah metode kuesioner. Penelitian ini menggunakan analisis data regresi linear berganda untuk menguji hipotesis dengan pendekatan kausal berjenis deskriptif. Data yang digunakan adalah data primer.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, sistem informasi akuntansi manajemen, dan komitmen organisasi berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja manajerial pada Perguruan Tinggi Swasta Kota Medan.

**Kata kunci : Partisipasi Anggaran, Sistem Informasi Akuntansi Manajemen,
Komitmen Organisasi dan Kinerja manajerial.**

***THE RELATIONSHIP OF BUDGET PARTICIPATION, MANAGEMENT
ACCOUNTING INFORMATION SYSTEMS AND ORGANIZATIONAL
COMMITMENTS ON MANAGERIAL PERFORMANCE***

AT THE PRIVATE UNIVERSITY OF MEDAN

ABSTRACT

Roma Lilis Nainggolan

1720050014

The purpose of this research was to determine the relationship of budget participation, management accounting information systems, and organizational commitment on managerial performance at the Private University of Medan.

This research uses multiple linear regression data analysis techniques to test hypotheses with descriptive type causal approaches. The data used are primary data collected through questionnaires returned as many as 56 respondents from the manager at the Private University of Medan.

The results of the research show that budget participation, management accounting information systems, and organizational commitment partially influence managerial performance. budget participation, management accounting information systems, and organizational commitment simultaneously influence managerial performance at the Private University of Medan.

***Keywords: Budget Participation, Management Accounting Information Systems,
Organizational Commitments and Managerial Performance.***

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan Puji Syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa yang telah memberikan Rahmat-Nya hingga penulis dapat menyelesaikan proposal ini.

Proposal ini merupakan usul rencana penelitian dengan judul “**Pengaruh Partisipasi Anggaran, Sistem Informasi Akuntansi Manajemen dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial**”. Proposal ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar master pada Program Pascasarjana Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Proposal penyelesaian proposal ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, maupun masukan dari berbagai pihak. Untuk itu ucapan terima kasih yang terkhusus dengan sebesar-besarnya penulis sampaikan kepada Ayahanda Anggiat Nainggolan dan Ibunda Rolija Pardede yang telah membesarkan, mendidik dan memberikan kasih sayang serta pengorbanan yang besar berupa moril dan materil tak terhingga. Hanya doa yang penulis berikan kepada kedua orang tua, semoga Tuhan YME membalas amal baik mereka dan termasuk orang-orang yang beruntung. Dan terimakasih juga kepada saudara kandung tersayang Nella Nainggolan, Alexander Nainggolan, Tongom Nainggolan, Eduar Maju Nainggolan, Anwar Nainggolan, Chelsea Nainggolan, dan Amel Nainggolan yang senantiasa menjadi inspirasi dan motivasi dalam setiap gerak dan langkah penulis, semoga kelak menjadi bagian dari generasi hebat pembela islam. Dan tidak lupa ribuan terimakasih kepada Universitas

Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan kesempatan kepada penulis sebagai salah satu mahasiswi program pascasarjana magister akuntansi yang telah banyak memberikan motivasi dan ilmu yang bermanfaat untuk dapat menyelesaikan proposal ini tepat pada waktunya.

1. Bapak Dr. Agussani, M.AP. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Dr. Syaiful Bahri, M.AP. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Ibu Masitah Pohan, S.H., M.Hum. selaku Sekretaris Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Ibu Dra. Junaina Alsa selaku Wakil Sekretaris Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Ibu Dr. Widia Astuty, S.E., M.Si., Ak, CA, QIA selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Ibu Dr. Eka Nurmalasari, S.E., Ak, M.Si, CA selaku Sekretaris Program Studi Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Dr. Muhyarsyah S.E., MM selaku dosen pembimbing yang telah memberikan ilmu kepada penulis sehingga membantu dalam proses penyusunan proposal ini.

8. Seluruh dosen pengajar dan staf administrasi pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Seluruh rekan Magister Akuntansi Ganjil 2018/2019 Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
10. Keluarga besar, rekan sejawat serta pihak-pihak lainnya yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga segala kebaikan yang diberikan mendapat balasan terbaik dan berlipat ganda dari Tuhan YME, Aamiin. Dengan segala keterbukaan penulis menerima kritik dan saran yang sifatnya membangun sangat diharapkan dari Bapak/Ibu Dosen demi kesempurnaan penulisan proposal ini. Semoga proposal ini dapat bermanfaat bagi penulis dan pihak yang membutuhkannya.

Akhir kata penulis memohon ridha, petunjuk serta perlindungan dari Tuhan YME dan harapan penulis semoga proposal ini dapat menjadi sumbangan bagi ilmu pengetahuan. “Adding one little to the great wall of knowledge”.

Medan, Februari 2019

Penulis

Roma Lilis Nainggolan

DAFTAR ISI

	Hal
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	11
C. Rumusan Masalah	11
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	12
1. Tujuan Penelitian	12
2. Manfaat Penelitian	12
E. Keaslian Penelitian	13
BAB II LANDASAN TEORI	17
A. Uraian Teoritis	17
1. Kinerja Manajerial	17
a. Pengertian Kinerja	17
b. Penilaian Kinerja	18
c. Manfaat Kinerja Manajerial	19
d. Indikator Kinerja Manajerial	20
2. Partisipasi Anggaran	23
a. Pengertian Anggaran	23
b. Kegunaan Anggaran.....	27
c. Faktor Manusia Dalam Penyusunan Anggaran.....	30
d. Partisipasi Anggaran	31
e. Manfaat Penyusunan Anggaran	32
f. Masalah dalam Partisipasi Anggaran.....	33

g. Indikator Partisipasi Anggaran.....	34
3. Sistem Informasi Akuntansi Manajemen	36
a. Defenisi Sistem Informasi Akuntansi Manajemen	36
b. Tujaun Sistem Akuntansi Manajemen	37
c. Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen	37
4. Komitmen Organisasi	41
a. Pengertian Komitmen Organisasi	41
b. Ciri-ciri Komitmen Organisasi	42
c. Menciptakan Komitmen Organisasi	44
d. Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi ..	45
e. Indikator Komitmen Organisasi.....	49
5. Penelitian Terdahulu	51
B. Kerangka Konseptual	55
C. Hipotesis	60
BAB III METODE PENELITIAN	62
A. Pendekatan Penelitian	62
B. Tempat dan Waktu Penelitian	62
C. Populasi dan Sampel	63
D. Defenisi Operasional Penelitian	64
E. Teknik Pengumpulan Data	67
F. Teknik Analisis Data	70
DAFTAR PUSTAKA	78

DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel II.1 Penelitian Terdahulu	51
Tabel III.1 Waktu Penelitian	63
Tabel III.2 Responden Penelitian.....	64
Tabel III.3 Definisi Operasional Variabel	66
Tabel III.4 Bobot Skala Likert	67

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	60

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi sektor publik adalah entitas yang bertujuan menyediakan atau memproduksi barang dan jasa demi kesejahteraan masyarakat. Dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, organisasi sektor publik pada dasarnya membutuhkan sebuah manajemen yang baik, sebab tanpa adanya manajemen, suatu organisasi tidak mampu menjalankan visi dan misi yang diembankan. Dengan adanya manajemen yang baik, organisasi diharapkan mampu mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dengan jangka waktu yang panjang. Untuk itu manajemen dituntut mampu mengendalikan organisasi.

Keberhasilan sebuah organisasi merupakan kemampuan manajer dalam menjalankan fungsi manajemen yang disebut kinerja manajerial. Kinerja manajerial merupakan hal yang sangat penting dalam manajemen secara keseluruhan. Kinerja manajerial juga bisa menjadi nilai tambah dalam mencapai peningkatan yang dapat dicapai dalam suatu manajemen. Untuk memaksimalkan kinerja manajerial diperlukannya pengendalian yang merupakan sebuah proses dimana seorang Manajer harus mampu mempengaruhi bawahannya untuk mau melaksanakan strategi perusahaan.

Pencapaian seorang manajer dalam melaksanakan suatu kegiatan, program atau kebijaksanaan guna mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi disebut kinerja (Bastian, 2006). Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Ukuran kinerja suatu organisasi sangat penting, guna evaluasi dan perencanaan masa depan. Informasi yang digunakan dalam pengendalian disiapkan dalam rangka menjamin bahwa pekerjaan yang dilakukan telah dilakukan secara efektif dan efisien. Dengan demikian mengukur kinerja tidak hanya informasi finansial tetapi juga informasi nonfinansial. Sistem pengukuran kinerja diharapkan dapat mempengaruhi hasil kerja dari pemimpin organisasi yang dalam hal ini adalah kinerja manajerial. Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial yang tinggi.

Peningkatan kinerja manajerial yang baik dengan melaksanakan fungsi manajemen organisasi, salah satunya partisipasi anggaran yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas anggaran agar kegiatan operasi terpenuhi dan mencapai tujuan organisasi (Mahoney,dkk. 1965). Sebuah organisasi membutuhkan anggaran untuk menerjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Fungsi-fungsi anggaran selain sebagai alat untuk pengendalian, juga sebagai alat untuk mengkoordinasikan (Haryanti dan Nasir 2002).

Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan melibatkan mengkomunikasikan, memotivasi, dan mengevaluasi prestasi (Kenis, 1979) berbagai pihak baik manajer tingkat atas maupun manajer tingkat bawah yang akan memainkan peranan dalam mempersiapkan dan mengevaluasi berbagai alternatif dari tujuan anggaran, dimana anggaran senantiasa digunakan sebagai tolak ukur terbaik

kinerja manajer (Leslie, 1992) dalam Haryanti dan Nasir 2002). Penyusunan anggaran secara partisipasi diharapkan kinerja manajer akan meningkat, dimana ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan, dan memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran. Anggaran menetapkan pertanggungjawaban pada setiap pusat tanggungjawab pada area fungsional, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Menurut Mardiasmo (2002: hal 61), penganggaran sektor publik terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter. Indra Bastian (2006: hal 163), menyatakan sistem penganggaran berfungsi sebagai alat untuk mengalokasikan sumber daya dalam bentuk barang dan jasa yang ada ke dalam masyarakat. Pada organisasi sektor publik, anggaran dapat digunakan untuk menilai kinerja para manajer perguruan tinggi, sehingga anggaran mampu mempengaruhi perilaku dan kinerja manajerial. Anggaran digunakan untuk mengendalikan biaya dan menentukan bidang-bidang masalah dalam organisasi dengan membandingkan hasil kinerja manajerial yang telah di anggarkan secara periodik.

Agar suatu anggaran tepat sasaran dan sesuai dengan tujuan maka diperlukan kerjasama yang baik antara bawahan dan atasan dalam penyusunan anggaran. Karena proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, adanya kemungkinan akan menimbulkan dampak fungsional dan disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Deddi, 2007). Untuk mencegah dampak disfungsional anggaran tersebut, kontribusi terbesar dari kegiatan penganggaran

terjadi jika semua pihak diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan. Partisipasi anggaran pada sektor publik terjadi ketika antara pihak eksekutif yaitu pemerintah daerah, legislatif yaitu DPRD, dan masyarakat bekerja sama dalam pembuatan anggaran. Namun dalam penelitian ini, penulis lebih memfokuskan pada partisipasi yang dilakukan oleh manajer disuatu perguruan tinggi dan pengaruhnya terhadap kinerja manajerial perguruan tinggi itu sendiri.

Perguruan tinggi swasta adalah lembaga pendidikan yang ada dibawah koordinasi kopertis, yang aktivitasnya tidak terlepas dari masalah penganggaran dan partisipasi para manajer guna meningkatkan kinerja organisasi. Kinerja perguruan tinggi merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada masyarakat untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu perguruan tinggi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Kinerja perguruan tinggi dapat ditinjau dari nilai akreditasi yang telah dikeluarkan oleh Badan akreditasi Nasional Perguruan Tinggi. Berdasarkan data yang dikeluarkan BAN-PT dapat diketahui bahwa masih banyak perguruan tinggi di indonesia yang kinerjanya rendah hal ini terlihat dari persentase akreditasi A mencapai 4,26%, B mencapai 37%, C mencapai 58,6% dan ada beberapa juga yang tidak terakreditasi dengan persentasi 0.14%. hal ini juga terjadi di perguruan tinggi swasta sumatera utara, berdasarkan data direktorat hasil akreditasi institusi tahun 2018/2019 terdapat sekitar 268 perguruan tinggi swasta sumatera utara, hanya sekitar 72 perguruan tinggi swasta yang mendapatkan

akreditasi dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT), dan sekitar 196 perguruan tinggi swasta masih belum terakreditasi. Dari data perguruan tinggi swasta Sumatera Utara, Kota Medan merupakan kota yang jumlah perguruan tingginya cukup banyak yaitu sekitar 121 perguruan tinggi swasta yang terdiri dari 15 perguruan tinggi swasta terakreditasi A, 19 perguruan tinggi swasta terakreditasi C dan 87 tidak terakreditasi. Berdasarkan data tersebut, masih banyak perguruan tinggi swasta Kota Medan yang terakreditasi C dan tidak terakreditasi, bahkan untuk perguruan tinggi swasta Kota Medan belum ada yang memiliki akreditasi A. Hal ini sangat disayangkan oleh Gubernur Sumatera Utara yang mengatakan minimnya keberadaan perguruan tinggi swasta di Sumatera Utara yang telah mendapatkan akreditasi dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi.

Dengan kondisi kinerja perguruan tinggi swasta yang rendah, mengharuskan pimpinan perguruan tinggi swasta untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasinya agar tidak kehilangan eksistensinya di masyarakat, selain itu mempunyai otonomi masing-masing dalam menentukan sistem penganggarannya, sehingga mampu mengendalikan organisasi dengan lebih baik serta mampu berkiprah sebagai mitra masyarakat dalam menyelenggarakan program pendidikan di Indonesia.

Menyadari pentingnya penganggaran dalam suatu organisasi, maka peneliti akan melakukan penelitian mengenai partisipasi anggaran pada perguruan tinggi swasta di Kota Medan. Akan tetapi peneliti memfokuskan penelitian pada perguruan tinggi swasta di Kota Medan yang bersifat keagamaan Kristen, hal ini karena perguruan tinggi keagamaan memiliki budaya organisasi yang berbeda dengan perguruan tinggi

pada umumnya yang bersifat nasional, yaitu dapat dilihat dari cara bekerjanya, tingkat kebersihan, disiplin, keramahan, dan biasanya tingkat moralnya lebih tinggi.

Masalah-masalah yang berkaitan dengan hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial merupakan masalah yang banyak diperdebatkan, bukti empiris memberikan hasil yang bervariasi dan tidak konsisten. Dalam beberapa kasus pada organisasi pemerintah menunjukkan hasil penelitian terdapat pengaruh positif dan signifikan mengenai partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial aparatur pemerintah, sebagai contoh Brownell (1982), Indriantoro (1993) dalam Sumarno (2005), dan Arifah (2007) dalam Septi (2010) yang menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja aparatur pemerintah. Sedangkan Kenis (1979) dalam Sumarno (2005) menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul, **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Perguruan Tinggi Swasta Kota Medan”**.

B. Identifikasi Masalah

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

1. Kinerja perguruan tinggi swasta rendah
2. Program kerja yang dilaksanakan perguruan tinggi swasta tiap tahunnya belum terlaksana secara maksimal
3. Dalam penyusunan anggaran, belum melibatkan para pemangku kepentingan
4. Penyerapan anggaran belum tercapai yaitu sebesar 90%

C. Rumusan Masalah

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

1. Bagaimana partisipasi penyusunan anggaran pada perguruan tinggi swasta kota medan?
2. Bagaimana kinerja perguruan tinggi swasta kota medan?
3. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui, menganalisis, dan menguji:

- a. Partisipasi dalam penyusunan anggaran pada perguruan tinggi swasta kota medan
- b. Kinerja perguruan tinggi swasta kota medan

- c. Pengaruh positif antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada perguruan tinggi swasta kota medan

2. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian merupakan dampak tercapainya tujuan penelitian. Adapun manfaat penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut :

1. Bagi pihak perusahaan

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi penentuan langkah-langkah dan kebijakan mendatang sehubungan dengan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada Perguruan Tinggi Swasta Kota Medan.

2. Bagi akademis

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

3. Bagi peneliti

Penelitian ini akan menambah wawasan dan pengetahuan dengan menghubungkan antara teori yang ada dengan fenomena dan pengalaman empiris, sekaligus mengaplikasikan ilmu yang diperoleh dalam program studi ilmu akuntansi khususnya akuntansi manajemen didalam praktik dan teori.

E. Keaslian Penelitian

Keaslian penelitian ini berdasarkan pada beberapa penelitian terdahulu yang mempunyai karakteristik yang relatif sama dalam hal tema kajian, namun berbeda dalam hal kriteria objek dan jumlah variabel serta waktu penelitian dan metode analisis yang digunakan.

Peneliti ingin mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada Perguruan Tinggi Swasta Kota Medan. Penelitian ini merujuk pada kemiripan pada peneliti-peneliti terdahulu, dimana ada penelitian terdahulu mengukur pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Elizar Sinambela (2003) dengan judul “Penelitian Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial” (studi pada Perguruan Tinggi Swasta Kota Medan), adapun variabel dalam penelitian tersebut variabel independen partisipasi anggaran sedangkan variabel dependen kinerja manajerial.

Selain penelitian yang dilakukan oleh Elizar Sinambela, penelitian lainnya dilakukan oleh Galih Wicaksono (2016) dengan judul penelitian “Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada Sekolah Menengah Negeri Tegal. Adapun variabel dalam penelitian tersebut variabel independen partisipasi anggaran sedangkan variabel dependen kinerja manajerial.

Budi Hartono Kusuma (2016) dengan judul penelitian “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen sebagai variabel mediasi”. Adapun variabel dalam penelitian tersebut variabel independen partisipasi penyusunan anggaran sedangkan variabel dependen kinerja manajerial dengan komitmen sebagai variabel mediasi.

Dena Adilla Gunawan, dkk (2014) dengan judul penelitian “Pengaruh Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Locus Of Control sebagai Variabel Moderasi pada Perguruan Tinggi Swasta di Kota Bandung”. Adapun variabel dalam penelitian tersebut variabel independen anggaran partisipatif sedangkan variabel dependen kinerja manajerial dengan Locus Of Control sebagai variabel moderating.

Dwi Aggustia (2018) dengan judul penelitian “Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Locus Of Control sebagai Variabel Moderasi pada Rumah Sakit Umum Provinsi Riau. Adapun variabel dalam penelitian tersebut variabel independen Partisipasi Anggaran sedangkan variabel dependen kinerja manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Locus Of Control sebagai variabel moderating. Silfi Lestari Wijaya (2018) dengan judul penelitian “Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial. Adapun variabel dalam penelitian tersebut variabel independen partisipasi anggaran sedangkan variabel dependen kinerja manajerial.

Penelitian ini merupakan replika dari penelitian Elizar Sinambela (2003), dan Dena Adilla Gunawan, dkk (2014). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terdapat pada periode penelitian, objek penelitian yaitu pada penelitian Elizar Sinambela (2003) pada perguruan tinggi swasta kota medan dan pada penelitian Dena Adilla Gunawan, dkk (2014) di Perguruan Tinggi Swasta Kota Medan, sedangkan pada objek penelitian ini adalah memfokuskan Perguruan Tinggi Swasta Kota Medan yang bersifat Keagamaan Kristen. Dalam penelitian ini indikator yang menjadi perhatian pada perencanaan yang belum dapat diselesaikan setiap tahunnya, serta evaluasi kinerja yang belum optimal.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teori

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

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

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

Kinerja manajerial merupakan kemampuan unit organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Harefa (2008, hal 17) menyatakan pengertian kinerja adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam organisasi, untuk melaksanakan tugas, fungsi dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan.

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

b. Penilaian Kinerja

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

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

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerjanya.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

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

c. Manfaat Kinerja Manajerial

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

1. *Performance Improvement*, memungkinkan manajer atau pegawai untuk melakukan tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation Adjustment*, membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima reward ataupun sebaliknya.
3. *Placement Decision*, menentukan promosi atau transfer.
4. *Training And Development need*, mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi para pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Career Planning and Development*, memandu untuk menentukan jenis karir yang dicapai.
6. *Satffing Process Deficiencies*, mempengaruhi perekrutan pegawai.
7. *Informational innacuraies and job-design error*, membantu menjelaskan kesalahan apa saja yang terjadi dalam manajemen.

8. *Equal employment opportunity*, menunjukkan bahwa placement dicisin tidak diskriminatif.
9. *External Challenges*, kinerja pegawai terkadang dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi dan kesehatan.
10. *Feedback*, memberikan umpan balik bagi masalah kepegawaian atau bagi pegawai itu sendiri.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis menyimpulkan bahwa pengukuran kinerja juga dapat membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja yang sebenarnya terjadi.

d. Indikator Kinerja Manajerial

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

Kinerja ini biasanya ditentukan atas dasar fungsi-fungsi manajemen klasik meliputi prestasi manajerial *dalam planning, investigating, coordinating, evaluate, supervising, staffing, negotiating, representating* dan kinerja secara menyeluruh yang dikembangkan oleh (Mahoney 1963)

Mardiasmo (2002, hal 98) menjelaskan tugas-tugas manajerial adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan

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

2. Investigasi

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

3. Koordinasi

Melakukan tukar menukara informasi dengan orang-orang dibagian yang lain dengan tujuan untuk menghubungkan dan menyesuaikan program-program, memberikan sasaran ke departemen lain, mengatur pertemua-pertemuan, memberikan informasi terhadap atasan dan berusaha mencari kerja sama dengan departemen lain.

4. Evaluasi

Melakukan penilaian dan pengharapan terhadap usulan, laporan atau observasi tentang prestasi kerja. Menilai karyawan, menilain catatan hasil pekerjaa, menilai laporan keuangan, melakukan pemeriksaan terhadap produk, menyetujui permintaan-permintaan, melalui usulan-usulan dan saran-saran.

5. Pengawasan

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

6. Penilaian Staf

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

7. Negoisasi

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

8. Perwakilan

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

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan diatas maka penulis menyimpulkan bahwa indikator dari kinerja manajerial terdiri dari perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, penilaian staf, negoiasi dan perwakilan.

e. Faktor-faktor Kinerja Manajerial

Ada 13 faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut Kasmir (2016:65-71) menguraikannya sebagai berikut:

1. Kemampuan dan Keahlian

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

2. Pengetahuan

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

3. Rancangan Kerja

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

4. Kepribadian

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

5. Motivasi Kerja

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

6. Kepemimpinan

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

7. Gaya Kepemimpinan

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

8. Budaya Organisasi

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

9. Kepuasan Kerja

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

10. Lingkungan Kerja

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

11. Loyalitas

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

12. Komitmen

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

13. Disiplin Kerja

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

2. Partisipasi Anggaran

a. Pengertian Anggaran

Dengan semakin kompleksnya masalah yang saat ini banyak dihadapi setiap badan usaha sehingga menyebabkan banyaknya arus kegiatan yang harus dilaksanakan. Kegiatan tersebut hendaknya dilakukan melalui perencanaan yang cermat. Anggaran adalah salah satu dari berbagai rencana yang disusun yang berperan penting bagi perusahaan karena anggaran dapat membantu perusahaan dalam hal perencanaan, pengkoordinasian, serta pengawasan guna mencapai tujuan perusahaan. Anggaran merupakan bentuk rancangan perkiraan yang telah ditetapkan oleh perusahaan secara jelas dan bersifat khusus.

Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, perusahaan selalu membutuhkan perencanaan supaya kegiatan perusahaan tersebut dapat berjalan dengan lancar dan baik, sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan juga dapat tercapai dengan baik. Perencanaan tersebut biasanya dituangkan dalam bentuk anggaran, dimana anggaran merupakan rencana-rencana kegiatan-kegiatan perusahaan yang dilaksanakan serta berisi tujuan-tujuan yang hendak dicapai dalam periode waktu tertentu.

Anggaran dengan proses pengendalian manajemen, melibatkan kalangan manajer dan karyawan yang terkait interaksi dan komunikasi formal dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat diterima dan dipertanggung jawabkan untuk tiap tahun berjalannya. Anggaran berfungsi sebagai perencanaan, pengkoordinasian, dan pengawasan setiap kegiatan operasi perusahaan. Anggaran merupakan suatu

kebutuhan perusahaan dalam merencanakan laba dan meningkatkan efisiensi biaya operasi perusahaan pada masa yang akan datang.

Anggaran disetiap perusahaan hampir memiliki defenisi yang sama, namun apabila diamati dengan teliti secara seksama maka masing-masing defenisi tersebut akan memiliki pengertian yang beraneka ragam. Ada beberapa pengertian mengenai anggaran menurut beberapa para ahli. Glenn A Welsch (1981) dalam Narumondang 2003 mendefenisikan anggaran sebagai berikut:

"Profit planning and control may be broadly as de fined as sistematic andformalized approach for accomplishing the planning, coordinating and control responsibility of management"

Dari pengertian di atas, anggaran dikaitkan dengan fungsi-fungsi dasar manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, koordinasi dan pengawasan. Anggaran adalah rencana yang dinyatakan secara kuantitatif baik secara fisik maupun finansial (Hansen dan Mowen 2004). Nafarin (2009) mendefinisikan anggaran sebagai rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa.

Wirjono dan Raharjono (2007) memberikan empat dimensi dari pengertian anggaran, yakni sebagai berikut :

1. Rencana : Anggaran merupakan rencana yang telah disusun untuk memberikan arah bagi perusahaan di masa yang akan datang. Anggaran merupakan suatu rencana karena anggaran merupakan suatu penentuan terlebih dahulu tentang

suatu kegiatan-kegiatan perusahaan diwaktu yang akan datang. Dalam hal ini ada beberapa alasan yang mendorong perusahaan untuk menyusun rencana, untuk menghadapi waktu yang akan datang antara lain:

- a. Waktu yang akan datang penuh dengan ketidakpastian, sehingga perusahaan harus mempersiapkan diri sejak awal tentang apa yang akan dilakukan nantinya.
 - b. Waktu yang akan datang penuh dengan alternative pilihan, sehingga perusahaan mempersiapkan diri lebih awal, alternative mana yang akan dipilih.
 - c. Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai pedoman kerja diwaktu yang akan datang, sehingga dengan adanya rencana, pekerjaan yang akan dilaksanakan akan lebih terarah.
 - d. Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai alat pengkoordinasian kegiatan-kegiatan dari seluruh bagian yang ada di perusahaan dalam melaksanakan kegiatannya.
 - e. Rencana diperlukan perusahaan sebagai alat pengawasan terhadap pelaksanaan (realita) dari rencana tersebut diwaktu yang akan datang.
2. Mencakup seluruh kegiatan perusahaan yaitu semua kegiatan yang akan dilakukan oleh seluruh bagian yang ada dalam perusahaan. Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja sehingga harus mencakup seluruh kegiatan perusahaan.
 3. Satuan moneter : Anggaran dinyatakan dalam unit moneter yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam. Satuan moneter

berguna untuk menyeragamkan semua kegiatan perusahaan yang beraneka ragam sehingga mudah untuk diperbandingkan dan dianalisa.

4. Angka waktu tertentu: Anggaran disusun untuk jangka waktu tertentu yang akan datang sehingga memuat taksiran-taksiran tentang segala sesuatu yang akan terjadi dan akan dilakukan dimasa mendatang.

Anggaran merupakan rencana operasi keuangan yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan, dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayainya dalam periode waktu tertentu (Bastian, 2010).

Anggaran merupakan sebuah rencana yang disusun dalam bentuk kuantitatif dalam satuan moneter untuk satu periode dan periode anggaran biasanya dalam jangka waktu setahun (Halim, 2001).

Anggaran merupakan rencana tentang kegiatan di masa datang. Suatu organisasi membutuhkan anggaran untuk menerjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang (Hansen dan Mowen, 1997).

Anggaran adalah rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam satu periode yang tertuang secara kuantitatif. Anggaran juga dapat dikatakan sebagai pernyataan mengenai estimasi kerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu dalam ukuran finansial (Sasongko, 2010).

Philip E. fress, at al (1995), mendefenisikan anggaran sebagai berikut : “anggaran adalah pernyataan tertulis yang resmi mengenai rencana manajemen untuk masa depan yang dinyatakan dalam satuan keuangan”.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan penetapan tujuan spesifik bagi operasi masa depan dan perbandingan periodik hasil actual dengan tujuan. Penetapan tujuan spesifik bagi operasi masa depan menekankan pada fungsi perencanaan manajemen. Perbandingan periodic hasil actual dengan tujuan menekan pada fungsi pengendalian manajemen.

Henry Simamora (1999) anggaran adalah “suatu rencana rinci yang memperlihatkan bagaimana sumber-sumber daya diharapkan akan diperoleh dan dipakai selama periode waktu tertentu”. Dari hal tersebut dapat dinyatakan bahwa anggaran merupakan suatu rencana financial yang dipakai untuk pengelolaan sumber daya organisasi.

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

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

b. Kegunaan Anggaran

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

a. Adanya perencanaan terpadu

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

b. Sebagai pedoman pelaksana kegiatan perusahaan

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

c. Sebagai alat pengkoordinasian kerja

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

d. Sebagai alat pengawasan

Anggaran memerlukan serangkaian standar prestasi atau target yang bisa dibandingkan dengan realisasinya sehingga pelaksanaan setiap aktivitas dapat

dinilai kinerjanya. Penentuan standar yang sembarangan tanpa didasari oleh pengetahuan dapat menimbulkan banyak masalah dari pada manfaat.

e. Sebagai alat evaluasi kegiatan perusahaan

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

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

a. Menyelaraskan dengan rencana strategis

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

b. Koordinasi

Setiap manager pusat bertanggungjawab dalam organisasi berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

c. Penugasan tanggungjawab

Anggaran yang telah disetujui seharusnya memperjelas tanggungjawab dari setiap manajer.

d. Dasar untuk evaluasi kinerja

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

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

c. Faktor Manusia dalam Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran biasanya dimulai ketika manajer menerima hasil *forecast* ekenomi dan sasaran-sasaran untuk tahun atau periode yang akan datang dari manajemen puncak dan inilah yang akan dijadikan sebagai pedoman dalam penyusunan anggaran.

Di beberapa organisasi, anggaran biasanya disusun oleh para manajer puncak tanpa atau sedikit konsultasi dengan para manajer-manajer bawah. Tetapi pada sebahagian organisasi, anggaran disipakan paling tidak permulaan oleh para karyawan yang harus melakukan kegiatan. Anggaran kemudian dikirim ke manajer puncak untuk dimintai persetujuan. Penyusunan anggaran tipe *bottom up* ini memiliki banyak kebaikan organisasi yaitu antara lain anggaran akan ;lebih realistik, menaikkan partisipasi, moral dan kepuasan kerja para karyawan dan sebahagiannya.

Bagaimanapun juga, penyusunan anggaran merupakan tanggung jawab manajer lini, yang mungkin mendapat bantuan informasi dan teknis dari staf kelompok perencanaan atau komite anggaran. Dalam proses penyusunan anggaran, sumber

daya-sumber daya organisasi dialokasikan, dan para manajer mungkin akan merasa khawatir bahwa mereka tidak akan diberi bagian yang adil.

Pemikiran dasar dalam memahami manusia merupakan keyakinan bahwa partisipasi berpotensi besar mengatasi masalah dalam suatu organisasi. Peningkatan produktivitas timbul atas adanya kebebasan dalam berkreasi pada tiap individu, yang kemudian pemimpin berperan dalam menciptakan suatu iklim yang memungkinkan para anggota berpartisipasi penuh dalam proses pengambilan keputusan. Pada gilirannya para individu yang ikut berpartisipasi akan lebih menghargai tanggung jawab yang diberikan kepada mereka, sehingga moral menjadi tinggi dan motivasi bertambah.

d. Partisipasi Anggaran

Dalam menyusun anggaran perlu melibatkan karyawan untuk berpartisipasi. Partisipasi adalah keterlibatan individu yang bersifat mental dan emosional dalam situasi kelompok bagi pencapaian tujuan bersama dan berbagai tanggungjawab bersama (Mattola, 2011 hal 112). Dalam konteks penganggaran, partisipasi sebaiknya didorong dari setiap tingkatan organisasi. Pengembangan anggaran harus melibatkan individu-individu yang akan bertanggungjawab terhadap implementasi anggaran dan yang akan menerima imbalan dari implementasi tersebut. Partisipasi dari orang-orang yang bertanggungjawab akan meningkatkan mutu anggaran (Carter, 2009, hal 9). Partisipasi tersebut menunjukkan adanya interaksi antara para karyawan dengan atasannya dan para karyawan melakukan aktivitas yang diperlukan mulai dari awal penyusunan anggaran, negosiasi, penetapan anggaran akhir dan revisi anggaran yang diperlukan. Jadi penyusunan anggaran secara partisipatif melibatkan sebagian besar

individu atau karyawan organisasi dalam merumuskan semua atau sebagian dari anggaran.

Hansen dan Mowen (2007, hal 552) menyatakan bahwa partisipasi anggaran (*budgetting participation*) adalah pendekatan penganggaran yang memungkinkan para manajer yang akan bertanggungjawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran, partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggungjawab pada manajer tingkat bawah dan mendorong kreatifitas.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas maka penulis menyimpulkan partisipasi anggaran adalah interaksi antara atasan dan bawahan dalam menyusun rencana kerja serta tujuan yang akan dicapai. Proses penyusunan anggaran memerlukan kerjasama yang baik antara atasan dan bawahan. Partisipasi akan bermanfaat dalam proses penyusunan anggaran apabila manajemen puncak sungguh-sungguh dan memandang penting dari partisipasi bawahannya. Oleh karena itu, agar berjalan dengan baik, manajemen puncak dapat memberikan perhatian yang lebih pada proses penganggaran sebagai salah satu kunci mencapai keberhasilan terpenting dalam manajemen.

e. Manfaat Penyusunan Anggaran

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

1. Digunakan untuk landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
2. Memberikan batasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.

3. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat memudahkan pengawasan.
4. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat dicapai hasil yang maksimal.
5. Menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terikat.
6. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

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

1. Sebagai kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
2. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
3. Dapat memotivasi pegawai.
4. Menimbulkan rasa tanggungjawab pada pegawai.
5. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang padu.
6. Sumber daya, seperti tenaga kerja, peralatan dan dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
7. Alat pendidikan bagi para manajer.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli data diatas maka penulis menyimpulkan tujuan partisipasi anggaran yaitu maka rencana yang akan disusun dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan pada akhirnya dapat

digunakan sebagai standar dalam mengevaluasi kinerja masing-masing bidang dalam organisasi serta dapat menimbulkan rasa tanggungjawab kepada karyawan.

f. Masalah dalam Partisipasi Anggaran

Arfan Ikhsan Lubis (2017: 360-361) menjelaskan bahwa anggaran partisipatif mempunyai tiga potensi masalah yaitu :

1. Menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah. Jika anggaran dibuat terlalu tinggi atau ketat akan menurunkan kinerja manajer, sebaliknya jika anggaran dibuat terlalu mudah akan menurunkan minat dan tantangan bagi manajer sehingga berakibat terhadap penurunan kinerja manajer.
2. Membuat kelonggaran dalam anggaran (*budgetary slack*). *Budgetary slack* muncul ketika seorang manajer dengan sengaja memperkirakan pendapatan terlalu rendah atau memperkirakan biaya terlalu tinggi.
3. Partisipasi semu (*pseudoparticipation*). *Pseudoparticipation* terjadi pada perusahaan yang tidak sungguh-sungguh dalam menerapkan partisipasi. Manajer tingkat bawah terpaksa menyatakan persetujuan terhadap keputusan yang ditetapkan oleh manajemen puncak karena perusahaan memerlukan persetujuan mereka. Hal ini akan mengakibatkan banyak sekali permasalahan perilaku antara lain meningkatnya rasa ketegangan bawahan seperti rasa saling curiga. Partisipasi akan terjadi kalau semakin banyak orang yang duduk dalam komite anggaran.

g. Indikator Partisipasi Anggaran

Indikator partisipasi anggaran yaitu kontribusi pada keuangan pemerintahan dalam Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, komunikasi dapat mencapai target dalam penyusunan anggaran dan motivasi untuk mengarahkan

peningkatan kerja seseorang terhadap *budget*. Menurut Brownell dalam Falikatur (2007, hal 23) menyatakan bahwa indikator partisipasi anggaran yaitu :

1. Keterlibatan

Keuangan pemerintah dalam anggaran pendapatan dan belanja daerah juga merupakan pembiayaan setiap program dan kegiatan pemerintah. Sebagaimana telah diatur dalam Pemendagri No. 13 Tahun 2006 yang tercermin dalam penyusunan APBD, dengan tahapan penyusunan rencana kerja anggaran dan persetujuan Rapenda APBD, proses penyusunan APBD ini melibatkan partisipasi setiap pegawai mulai dari level kasubag hingga kepala dinas. Namun partisipasi anggaran juga tidak secara langsung berdampak pada etika dalam bekerja itu tanggungjawab dalam anggaran.

2. Pengaruh

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

3. Komitmen

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

3. Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

a. Definisi Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

Sistem akuntansi manajemen adalah suatu mekanisme kontrol organisasi, serta merupakan alat yang cukup efektif didalam menyediakan informasi yang bermanfaat guna memprediksi konsekuensi yang mungkin terjadi dari aktifitas yang bisa dilakukan. Salah satu produk yang dihasilkan oleh sistem akuntansi manajemen adalah informasi akuntan manajemen seperti pengeluaran yang terjadi dalam departemen operasional, perhitungan biaya produksi, jasa, aktivitas. Informasi akuntansi manajemen merupakan sumber daya informasi yang utama bagi perusahaan. Informasi akuntansi manajemen menghasilkan informasi yang sangat berguna untuk membantu para pekerja, manajer, dan eksekutif untuk membuat sebuah keputusan-keputusan yang lebih baik. Secara sederhana informasi akuntansi manajemen lebih didominasi oleh informasi finansial, tetapi dalam perkembangannya sekarang ini informasi non finansial juga sangat menentukan. Sedangkan menurut penelitian yang dilakukan Chia dalam Mutamainah (2009:18) mengemukakan bahwa sistem akuntansi manajemen adalah suatu mekanisme pengawasan organisasi yang dapat memudahkan pengawasan dengan cara membuat laporan dan menciptakan tindakan-tindakan yang nyata terhadap penilaian kinerja dari setiap komponen dalam sebuah organisasi serta merupakan alat yang efektif dalam penyediaan informasi yang berguna dalam memprediksi akibat yang mungkin terjadi dari berbagai alternatif yang dapat dilakukan.

Menurut Hansen dan Mowen (2011 : 4) menyebutkan bahwa sistem informasi akuntansi manajemen menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan – tujuan manajemen tertentu. Sistem akuntansi manajemen menyediakan informasi, baik keuangan maupun non keuangan, kepada manajer dan karyawan

organisasi. Informasi akuntansi manajemen disusun untuk keperluan spesifik para pembuat keputusan dan jarang disebarkan ke pihak luar organisasi. (Atkinson,*et.al.* 2009 :3).

b. Tujuan Sistem Akuntansi Manajemen

Menurut Hansen dan Mowen (2000) tujuan dari system akuntansi manajemen adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk menyediakan informasi yang digunakan dalam perhitungan biaya jasa, produk dan tujuan lain yang diinginkan manajemen.
- 2) Untuk menyediakan informasi yang digunakan dalam perencanaan, pengendalian, dan pengevaluasian.
- 3) Untuk menyediakan informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan.

c. Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen

Menurut Chenhall dan Morris (1986) ditemukan bukti empiris mengenai karakteristik informasi yang bermanfaat menurut persepsi para manajerial yaitu terdiri dari informasi *Broad Scope*, *Timelines*, *Aggregation*, dan informasi yang memiliki sifat integrasi. Menurut Nazarudin (1998) kriteria umum mengenai karakteristik informasi yang baik dapat dijabarkan sebagai berikut:

1) *Broad Scope*

Informasi *Broad Scope* sistem akuntansi manajemen adalah informasi yang memperhatikan dimensi fokus, *time horizon* dan kualifikasi. Informasi *broad scope* memberikan informasi tentang faktor-faktor eksternal maupun internal perusahaan, informasi ekonomi maupun non ekonomi, estimasi kejadian yang mungkin terjadi di masa yang akan datang, informasi yang berhubungan

dengan aspek-aspek lingkungan. Organisasi yang menganut sistem desentralisasi manajer membutuhkan informasi *broad scope* sebagai salah satu implikasi dan meningkatnya otoritas, tanggung jawab mereka sebagai sistem kontrol. Organisasi yang menganut sistem sentralisasi para manajer hanya menjalankan tugas dari atasan atau *supervisor* (mereka hanya sebagai pelaksana), sehingga dalam organisasi ini informasi *broad scope* tidak terlalu dibutuhkan jika dibandingkan dengan organisasi yang menganut sistem desentralisasi. Desentralisasi akan mendorong manajer untuk mengembangkan kompetensinya di dalam perusahaan yang akan mendorong mereka ke arah peningkatan kinerja, untuk itu mereka memerlukan informasi *broad scope* untuk mendukung kemampuan daya saing mereka. Informasi *Broad Scope* juga dapat memenuhi kebutuhan manajer terhadap informasi tertentu, karena setiap manajer membutuhkan informasi yang berbeda antar manajer yang satu dengan manajer yang lainnya sesuai dengan fungsi masing-masing.

2) *Timelines*

Informasi *timelines* merupakan informasi yang tepat waktu. Ketepatan waktu menunjukkan rentang waktu antara permohonan informasi dengan penyajian informasi yang diinginkan serta frekuensi penyampaian informasi. Informasi yang tepat waktu akan mempengaruhi kemampuan manajer dalam merespon setiap kejadian atau permasalahan. Apabila informasi ini disampaikan tidak dengan tepat waktu akan berakibat informasi tersebut kehilangan nilai dalam mempengaruhi kualitas keputusan. Informasi yang disampaikan dengan tepat

waktu juga akan membantu para manajer untuk menghadapi ketidakpastian yang terjadi didalam lingkungan kerja mereka.

3) *Aggregation*

Informasi agregasi merupakan informasi yang memperhatikan penerapan bentuk kebijakan formal atau merupakan informasi yang didasari oleh hasil akhir analitikal yang didasarkan pada area fungsional (seperti : pemasaran,produksi, dll) atau berdasarkan pada waktu (seperti : bulanan,kuartalan, dll). Informasi agregasi diperlukan oleh organisasi yang menganut sistem desentralisasi karena dapat mencegah terjadinya *overload* informasi. Informasi yang teragregasi dengan tepat dapat memberikan masukan penting dalam proses pengambilan keputusan, karena waktu yang dibutuhkan untuk mengevaluasi menjadi lebih sedikit dibandingkan dengan informasi yang tidak teragregasi karena tidak terorganisir atau informasi dalam bentuk mentah. . Selain hal tersebut informasi yang disampaikan pada karakteristik informasi agregasi ini disampaikan dalam bentuk yang lebih ringkas tetapi tetap mencakup hal-hal penting sehingga tidak mengurangi nilai informasi itu sendiri. Informasi yang teragregasi akan berfungsi sebagai masukan yang berguna dalam proses pengambilan keputusan karena lebih sedikit waktu yang diperlukan untuk mengevaluasinya, sehingga meningkatkan efisiensi kerja manajemen.

4) *Integration*

Informasi terintegrasi ini dapat mencerminkan bahwa terdapat koordinasi antara segmen sub-unit yang satu dengan yang lainnya. Informasi integrasi ini

mencakup aspek seperti ketentuan target atau aktivitas yang dihitung dari proses interaksi antar sub-unit dalam organisasi. Kompleksitas dan saling ketergantungan atau keterkaitan sub-unit yang satu dengan sub-unit yang lainnya akan tercermin dalam informasi integrasi ini. Semakin banyak segmen dalam sub-unit dalam organisasi, maka informasi yang bersifat integrasi akan semakin dibutuhkan.

Informasi terintegrasi ini juga sangat membantu para manajer ketika para manajer tersebut dihadapkan untuk melakukan *decision making* yang mungkin juga berpengaruh terhadap sub unit lainnya. Informasi integrasi ini juga menunjukkan sifat transparansi informasi dari masing masing manajer, karena informasi mengenai dampak suatu kebijakan terhadap unit yang lainnya dicerminkan dalam informasi integrasi. Adanya informasi akan mengakibatkan para manajer untuk mempertimbangkan unsur integritas dalam melakukan evaluasi kerja. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa karakteristik informasi integrasi mencerminkan kompleksitas dan saling keterkaitan antara bagian satu dengan bagian yang lain. Informasi terintegrasi berperan sebagai koordinator dalam mengendalikan pengambilan keputusan yang beraneka ragam. Manfaat informasi yang terintegrasi dirasakan penting saat manajer dihadapkan pada situasi dimana mengambil keputusan yang akan berdampak pada unit lain.

4. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi mencerminkan tingkat dimana seseorang mengenali sebuah organisasi dan terikat pada tujuan-tujuannya. Ini adalah sikap kerja yang penting karena orang-orang yang memiliki komitmen diharapkan bisa menunjukkan untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu organisasi. Pengertian komitmen organisasi menurut Kaswan (2012 hal 293), adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Robbin dan Judge (2013 hal 343) menyatakan bahwa komitmen organisasi yaitu *“Organizational commitment is the degree to which an employee identifies with a particular organization and its goals and wishes to maintain membership in the organization”*. Komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi suatu organisasi untuk dapat mencapai tujuannya serta seberapa besar keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Cepi Triatna (2015 hal 120) menyatakan komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu beserta tujuannya dan berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Khaerul Umam (2010 hal 259) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah penerimaan yang kuat dari dalam diri individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, sehingga individu tersebut akan berkarya serta memiliki hasrat untuk tetap bertahan di

organisasi. Luthans (2006) menyatakan komitmen organisasi merupakan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan keyakinan tertentu, serta penerimaan nilai dari tujuan organisasi. Naele dan Northcraft (1991) mendefinisikan komitmen organisasi yaitu secara defenisi, komitmen organisasi terkait dengan kekuatan identifikasi individu dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu. Secara umum komitmen organisasi mencakup tiga hal yaitu; pertama, kepercayaan kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi; kedua, kemauan kuat atau sungguh-sungguh pada kepentingan organisasi; dan ketiga, keinginan kuat untuk terus-menerus atau selalu menjadi anggota organisasi.

Berdasarkan dari beberapa pengertian yang telah diuraikan tentang komitmen organisasi, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu sikap yang merefleksikan loyalitas individu atau pegawai terhadap organisasi, yang tercermin dari keterlibatannya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, keyakinan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, serta kesediaan bekerja keras sesuai keinginan organisasi.

b. Ciri-ciri Komitmen Organisasi

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

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

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

- 1) Selalu berupaya untuk mensukseskan organisasi
- 2) Selalu mencari informasi tentang organisasi
- 3) Selalu mencari keseimbangan antara organisasi dengan sasaran pribadi
- 4) Selalu berupaya untuk memaksimalkan kontribusi kerjanya sebagai bagian dari organisasi secara keseluruhan.
- 5) Menaruh perhatian pada hubungan kerja antar unit organisasi

- 6) Menempatkan prioritas terhadap kritik dari teman
- 7) Menempatkan prioritas organisasi diatas departemennya
- 8) Tidak melihat organisasi lain sebagai unit yang lebih menarik
- 9) Memiliki keyakinan bahwa organisasi akan berkembang
- 10) Berpikir positif pada pimpinan puncak organisasi

c. Menciptakan Komitmen Organisasi

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

- 1) Adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi (*a sense of belonging to the organization*). Untuk menciptakan rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat karyawan:
 - a) Mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi
 - b) Merasa yakin bahwa apa yang dilakukan atas pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi tersebut
 - c) Merasa nyaman dengan organisasi tersebut
 - d) Merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam betuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan), nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen), norma-norma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi).
- 2) Adanya keterkaitan atau kegairhan terhadap pekerjaan (*a sense of excitement in the job*). Perasaan seperti ini dapat dimunculkan dengan cara:

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

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

d. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi

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

1) Personal

- a) Ciri keperibadian tertentu; ciri-ciri keperibadian tertentu seperti teliti, ekstrovet, berpandangan positif, dan cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok diatas tujuan sendiri serta individu yang altruistik (senang membantu) akan cenderung lebih komit
- b) Usia dan Masa Kerja; usia dan masa kerja berhubungan dengan komitmen organisasi
- c) Tingkat pendidikan; semakin tinggi pendidikan maka semakin banyak harapan yang mungkin mungkin tidak dapat diakomodir, sehingga komitmennya semakin rendah
- d) Jenis Kelamin; wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai karirnya, sehinga komitmennya lebih tinggi
- e) Status Perkawinan; pegawai yang sudah menikah lebih terikat dengan organisasinya
- f) Keterlibatan Kerja; tingkat keterlibatan individu berhubungan positif dengan komitmen organisasi

2) Situasional

- a) Nilai (*value*) Tempat Krja; nilai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan saling keterikatan. Nilai-nilai kualitas,

inovasi, koperasi, partisipasi dan kepercayaan akan mempermudah setiap pegawai untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat. Jika para pegawai percaya bahwa nilai organisasinya adalah kualitas produk jasa, para pegawainya akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan hal itu

- b) Keadilan Organisasi; keadilan organisasi meliputi: keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.
- c) Karakteristik Pekerjaan; meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal. Karakteristik yang spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan tanggung jawab serta rasa keterikatan terhadap organisasi.
- d) Dukungan organisasi; hubungan ini didefinisikan sebagai sejauh mana pegawai mempersepsikan bahwa organisasi (lembaga, pimpinan, rekan) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi dan memberi aspirasi bagi individu dalam pekerjaannya. Hal ini berarti jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan pegawai dan juga menghargai kontribusinya, maka pegawai akan menjadi komit

3) Posisional

- a) Masa Kerja; masa kerja yang lama akan membuat pegawai komit, hal ini disebabkan oleh karena semakin memberi peluang pegawai untuk menerima tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang promosi

yang lebih tinggi. Juga peluang investasi pribadi berupa pikiran, tenaga dan waktu yang semakin besar, hubungan sosial lebih bermakna, serta akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berutang.

- b) Tingkat Pekerja; berbagai penelitian menyebutkan status sosial ekonomi sebagai prediktor komitmen paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlibat

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

- 1) Karakteristik Personal; mencakup: usia, masa jabatan, motif berprestasi, jenis kelamin, ras dan faktor keperibadian. Karyawan yang lebih senior dan lebih lama bekerja secara konsisten menunjukkan nilai komitmen yang tinggi
- 2) Karakteristik Pekerjaan; Karakteristik pekerjaan meliputi kejelasan serta keselarasan peran, umpan balik, tantangan pekerjaan, otonomi, kesempatan berinteraksi, dan dimensi inti pekerjaan. Biasanya, karyawan yang bekerja pada level pekerjaan yang lebih tinggi nilainya dan karyawan menunjukkan level yang rendah pada konflik peran dan ambigu cenderung lebih komitmen
- 3) Karakteristik Struktural; faktor-faktor yang mencakup dalam karakteristik struktural antara lain ialah derajat formalisasi, ketergantungan fungsional, desentralisasi, tingkat partisipasi dalam perusahaan. Atasan yang berada pada organisasi yang mengalami desentralisasi pada pemilik kerja korporatif menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi

- 4) Pengalaman Bekerja; Pengalaman bekerja terbukti berkorelasi positif dengan komitmen terhadap perusahaan sejauh mana menyangkut taraf seberapa besar karyawan bahwa perusahaan memperhatikan minatnya

e. Indikator Komitmen Organisasi

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

1) Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen Afektif didefinisikan sebagai keinginan pegawai untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, dengan pertimbangan jika ia keluar, maka ia akan menghadapi resiko kerugian. Indikator dari komitmen afektif adalah *want to*. Komitmen afektif didefinisikan sebagai suatu proses sikap, dimana pegawai merasa memiliki hubungan atau keterikatan dengan organisasi karena adanya kesamaan tujuan. Pegawai dengan komitmen afektif yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi. Hal ini berarti bahwa pegawai tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti organisasi. Pegawai dengan komitmen afektif akan bekerja secara lebih keras dan menunjukkan hasil pekerjaan yang lebih baik dibandingkan yang komitmennya lebih rendah. Individu dengan komitmen afektif yang tinggi juga akan lebih mendukung kebijakan organisasi dibandingkan dengan pegawai yang memiliki v yang lebih rendah.

2) Komitmen Kontinyu (*Continuance Commitment*)

Komitmen kontinyu merupakan komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Indikator dari komitmen kontinyu terdiri dari besarnya

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

3) Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen normatif merupakan komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri pegawai, berisikan keyakinan pegawai akan tanggung jawabnya terhadap organisasi. Indikator dari komitmen normatif terdiri dari pengalaman individu sebelum berada dalam organisasi (pengalaman dalam keluarga atau sosialisasi) dan pengalaman sosialisasi selama berada dalam organisasi. Kunci dari komitmen normatif adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*Ought To*). Komitmen normatif merupakan kewajiban yang dirasakan oleh pegawai bahwa idealnya ia tidak berpindah

pekerjaan ke organisasi lain. Pegawai tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut. Perasaan semacam itu akan memotivasi pegawai untuk bertingkah laku secara baik dan melakukan tindakan komitmen afektif yang tetap bagi organisasi.

5. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berisi tentang data hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh para penelitian sebelumnya yang memiliki relevansi dengan penelitian ini. Adapun beberapa penelitian terdahulu yang relevan sebagai berikut:

Tabel II.1 Penelitian Terdahulu

Nama	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
Elizar Sinambela (2003)	Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada Perguruan Tinggi Kota Medan	Variabel Independen Partisipasi Anggaran Variabel Dependen Kinerja Manajerial	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
Galih Wicaksono (2016)	Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada Sekolah Menengah Negeri Tegal	Variabel Independen Partisipasi Anggaran Variabel Dependen Kinerja Manajerial	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Partisipasi Anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil lainnya bahwa partisipasi anggaran berpengaruh

			positif terhadap kecukupan anggaran, komitmen anggaran, dan job relevant
Budi Hartono Kusuma (2016)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen sebagai variabel mediasi.	Variabel Independen Partisipasi Penyusunan Anggaran Variabel Dependen Kinerja Manajerial Variabel Mediasi: Komitmen	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, Komitmen sebagai variabel mediasi.
Fauzan Rahman dkk (2015)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Sistem Informasi Akuntansi Dan Peran Manajer Pengelola Keuangan Daerah Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah	Variabel Independen Anggaran Partisipatif, Sistem Informasi Akuntansi, Peran Manajer Variabel Dependen Kinerja Manajerial	Hasil penelitian manunjukkan bahwa antara anggaran partisipatif, Sistem Informasi Akuntansi, dan Peran Manajer secara bersama-sama dan sendiri-sendiri berpengaruh Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah
Rio Novriandy (2013)	Pengaruh Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen, Desentralisasi Dan Partisipasi	Variabel Independen Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen, desentralisasi dan Partisipasi	Hasil penelitian manunjukkan bahwa Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen tidak

	Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	penyusunan Anggaran Variabel Dependen Kinerja Manajerial	mempunyai kontribusi terhadap Kinerja Manajerial di Lingkungan Kecamatan Tegalsari Surabaya dan Desentralisasi dan Partisipasi Penyusunan Anggaran mempunyai kontribusi terhadap Kinerja Manajerial di Lingkungan Kecamatan Tegalsari Surabaya
Dwi Aggustia (2018)	Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Locus Of Control sebagai Variabel Moderasi pada Rumah Sakit Umum Provinsi Riau	Variabel Independen Partisipasi Anggaran Variabel Dependen Kinerja Manajerial Variabel Mediasi: Komitmen Organisasi dan Locus Of Control	Hasil penelitian manunjukkan bahwa antara partisipasi anggaran dengan Komitmen Organisasi dan locus of control berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial
Putu Agustina Windasari (2016)	Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Karakteristik Sistem Informasi Manajemen sebagai Variabel Moderasi pada SKPD Kabupaten Bandung	Variabel Independen Partisipasi Anggaran Variabel Dependen Kinerja Manajerial Variabel Mediasi: Karakteristik Sistem Informasi Manajemen	Hasil penelitian manunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial akan tetapi Karakteristik Sistem Informasi

			Manajemen tidak mampu mempererat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.
Lella Winety (2014)	Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada Bank– Bank Anggota Perbanas Di Surabaya	Variabel Independen Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Variabel Dependen Kinerja Manajerial	Hasil dari kesimpulan penelitian ini adalah <i>broadscope, Aggregation, and Timeliness</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, Sedangkan variabel <i>integration</i> tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.
Silfi Lestari Wijaya (2018)	Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial	Variabel Independen Partisipasi Anggaran Variabel Dependen Kinerja Manajerial	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Partisipasi Anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.
Raisyad Mursyid (2011)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Manufaktur di Kota Bogor	Variabel Independen Partisipasi Anggaran Komitmen Organisasi, dan Teknologi Informasi Variabel Dependen Kinerja Manajerial	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Partisipasi Anggaran, dan Teknologi Informasi berpengaruh terhadap Kinerja

			Manajerial sedangkan Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.
--	--	--	---

Sumber : Berbagai Sumber Penelitian

B. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan penjelasan tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Dalam memberikan gambaran dalam kerangka konseptual pada bagian ini dapat dikembangkan sebagai berikut :

1. Keterkaitan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Anggaran merupakan pernyataan mengenai apa yang diharapkan, direncanakan atau diperkirakan terjadi dalam periode tertentu pada masa yang akan datang. Anggaran sebagai suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standard an satuan lain yang mencakup jangka waktu satu tahun (Mulyadi 2001).

Proses penyusunan anggaran melibatkan berbagai pihak dan merupakan suatu hal yang penting di dalam suatu organisasi. Agar pelaksanaannya berjalan efektif, para pelaksana hendaknya berpartisipasi untuk merencanakan anggaran dan

mengusahakan agar anggaran dapat tercapai. Tetapi yang lebih penting adalah sejauh mana peran mereka dalam berpartisipasi dalam menyusun anggaran, karena sebenarnya anggaran yang telah disetujui pada hakikatnya selalu menggambarkan suatu kesepakatan bersama dari berbagai pihak di dalam suatu organisasi atau perusahaan.

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

Partisipasi merupakan suatu proses dimana orang-orang terlibat langsung didalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang kinerjanya akan dievaluasi dan kemungkinan akan dihargai atas dasar tercapainya target anggaran mereka. Sedangkan kinerja merupakan evaluasi terhadap pekerjaan yang telah lewat atasan langsung, teman, dirinya sendiri dan bawahan. Kinerja manajerial merupakan tingkat kecakapan manajer dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas manajemen yang meliputi perencanaan, pengkoordinasian, investigasi, pengaturan, negoisasi, perwakilan pengawasan dan evaluasi (Hariyanti, dkk 2002). Mega (2015) menyatakan semakin tinggi partisipasi anggaran yang dilakukan karyawan akan semakin meningkatkan kinerja manajerialnya. Hal ini sejalan dengan

penelitian Baby Natallya, dkk (2016), Dian Sari (2013), Amartadewa (2013), Stefani Lily Indarto dkk (2011), Herda Nengsy dkk (2013).

Indriantoro (1993) dan Bambang Supomo (1998), kinerja dikatakan efektif apabila tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapat kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran serta memotivasi bawahan, mengidentifikasi dan melakukan negoisasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran dan melaksanakannya sehingga dapat menghindari dampak negative anggaran yaitu faktor criteria kinerja, system penghargaan (*reward*) dan konflik. Pada umumnya partisipasi penyusunan anggaran dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi.

2. keterkaitan Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial

Sistem akuntansi manajemen adalah suatu mekanisme kontrol organisasi, serta merupakan alat yang cukup efektif didalam menyediakan informasi yang bermanfaat guna memprediksi konsekuensi yang mungkin terjadi dari aktifitas yang bisa dilakukan. Informasi akuntansi manajemen menghasilkan informasi yang sangat berguna untuk membantu para pekerja, manajer, dan eksekutif untuk membuat sebuah keputusan-keputusan yang lebih baik. bahwa sistem informasi akuntansi manajemen menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan – tujuan manajemen tertentu. Sistem akuntansi manajemen menyediakan informasi, baik keuangan maupun non keuangan, kepada manajer dan karyawan organisasi.

Agar dapat meningkatkan kinerja tersebut, manajer perlu memiliki kemampuan untuk melihat dan menggunakan peluang, mengidentifikasi permasalahan, dan menyeleksi serta mengimplementasikan proses adaptasi dengan tepat. Manajemen juga berkewajiban mempertahankan kelangsungan hidup serta mengendalikan perusahaan (Widarsono, 2007). Sumber daya yang dapat membantu perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis adalah dengan memanfaatkan sistem informasi akuntansi manajemen.

Penelitian yang dilakukan oleh Achmad dan Ira (2009), perusahaan mendesain sistem akuntansi manajemen untuk membantu organisasi melalui para manajer dalam hal perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengambilan keputusan. Manajer membutuhkan informasi yang berkualitas dan relevan untuk mendukung keputusan yang berkualitas. Konsekuensinya, mereka membutuhkan karakteristik sistem akuntansi manajemen yang andal agar dapat menyediakan kebutuhan informasi yang tepat waktu dan relevan dalam pembuatan kebijakan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Atkinson *et.al.* (2009 : 18) mengemukakan, peranan informasi akuntansi manajemen menjadi esensial dalam mendukung keputusan dan memecahkan masalah, informasi tidak akan pernah bersifat netral. Tindakan pengukuran dan pemberian informasi yang sederhana dapat memengaruhi individu yang terlibat di dalamnya.

Beberapa penelitian menemukan adanya pengaruh positif antara sistem informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Lella Wineta (2014), menunjukkan bahwa sistem informasi akuntansi manajemen memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial bank perbanas surabaya, hal ini berarti semakin baik sistem informasi akuntansi manajemen maka akan semakin

meningkatkan kinerja manajerial. Hal ini sejalan dengan penelitian Fauzan Rahman (2015); dan Wahyu Wicaksono W (2015).

3. Keterkaitan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

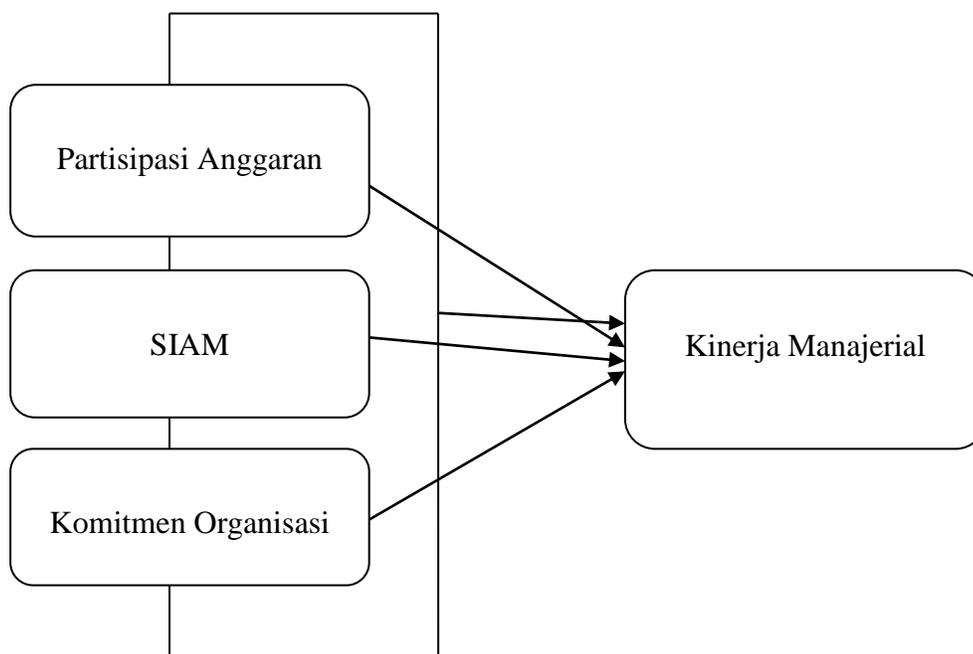
Kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan sesuai dengan tugas dan fungsinya. Komitmen adalah perjanjian untuk melakukan sesuatu dengan penuh rasa tanggung jawab. Komitmen organisai adalah komitmen yang diciptakan oleh semua komponen-komponen individual dalam menjalankan operasionla organisasi. Komitmen tersebut dapat terwujud apabila individu dalam organisasi menjalankan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing dalam organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja sama semua anggota organisasi yang bersifat kolektif. Penelitian yang dilakukan oleh Kozes dalam Rommy (2011), menunjukkan bahwa kredibilitas yang tinggi mampu menghasilkan suatu komitmen, dan hanya komitmen yang tinggi, suatu organisasi mampu menghasilkan kierja yang baik. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Iivano (2009) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi publik.

Anggel dan Perry (1981) mengemukakan bahwa komitmen organisasi yang kuat akan mendorong para individu untuk berusaha lebih keras dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik lagi. Jadi antara komitmen organisasi dengan kinerja terdapat pengaruh yang positif dimana kinerja yang baik pastinya dilatarbelakangi oleh komitmen yang

kuat. Komitmen organisasi yang buruk tidak menghasilkan kinerja yang tinggi. Jadi, semakin tinggi derajat komitmen organisasi semakin tinggi pula kinerja manajerial.

Beberapa penelitian menemukan adanya pengaruh positif antara komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian Solikhum Arifin dan Abdul Rohman (2012) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah daerah, hal ini berarti komitmen organisasi yang besar akan meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian Muhammad Zein (2016); Ernawati Usman dan Selmita Paranoan (2013); dan Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher (2007).

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat digambarkan kerangka konseptual penelitian ini sebagai berikut :



Sumber: Hasil Pengolahan Data (2019)

Gambar II.1
Kerangka Konseptual

C. Hipotesis

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

1. Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Perguruan Tinggi Swasta Kota Medan.
2. Sistem Informasi Akuntansi Manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Perguruan Tinggi Swasta Kota Medan.
3. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Perguruan Tinggi Swasta Kota Medan.

4. Partisipasi anggaran, Sistem Informasi Akuntansi Manajemen dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Perguruan Tinggi Swasta Kota Medan.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif. Azuar, dkk (2013, hal 14) menyatakan penelitian asosiatif adalah penelitian yang berupaya untuk mengkaji bagaimana suatu variabel memiliki keterkaitan atau berhubungan dengan variabel lain, atau apakah suatu variabel dipengaruhi oleh variabel lainnya, atau apakah suatu variabel menjadi sebab perubahan variabel lainnya.

Dengan penelitian ini maka akan dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan, dan mengontrol suatu gejala. kuantitatif. (*Sugiono, 2004*).

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Tempat penelitian menjelaskan tentang apa dan siapa yang menjadi tempat penelitian juga dimana dan kapan penelitian dilakukan (Umar, 2005, hal 303).

Penelitian ini dilakukan pada Perguruan Tinggi Swasta Kristen Kota Medan.

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini dilakukan mulai bulan November 2018 sampai dengan bulan Maret 2019.

Tabel III - 1. Waktu Penelitian

No	Jenis Kegiatan	Bulan / Minggu															
		Desember 2018				Januari 2019				Februari 2019				Maret 2019			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Pengajuan Judul	■															
2.	Penyusunan Proposal		■	■	■												
3.	Bimbingan Proposal				■	■	■	■									
4.	Perbaikan Proposal							■									
5.	Seminar Proposal								■								
6.	Pengumpulan dan pengolahan data									■	■	■	■				
7.	Penyusunan Tesis													■	■		
8.	Sidang Meja Hijau															■	■

Sumber: Data Diolah

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi merupakan kelompok orang, kejadian, atau peristiwa yang menjadi perhatian para peneliti untuk diteliti. Sugiyono (2010, hal 61) menyatakan pengertian populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah

seluruh pimpinan Perguruan Tinggi Swasta Kristen Kota Medan yakni Rektorat, para seluruh Dekan Fakultas, dan Kepala Program Studi.

Tabel III - 2. Responden Penelitian

No.	Nama Perguruan Tinggi Swasta	Responden	Jumlah
1	Methodist Indonesia	Rektorat	4
		Dekan Fakultas:	6
		Ka. Prodi	9
2	HKBP Nommensen	Rektorat	4
		Dekan Fakultas:	10
		Ka. Prodi	26
3	Katolik Santo Thomas	Rektorat	4
		Dekan Fakultas:	7
		Ka. Prodi	13
4	Darma Agung	Rektorat	4
		Dekan Fakultas:	9
		Ka. Prodi	26
5	ISTP	Rektorat	4
		Dekan Fakultas:	3
		Ka. Prodi	8
Total			137

Sumber: www.youthmanual.com

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2016:81) mendefenisikan sampel adalah sebagai berikut

“sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pengukuran sampel merupakan suatu langkah untuk menentukan besarnya sampel yang diambil dalam melaksanakan penelitian suatu objek. Untuk menentukan besarnya sampel bisa dilakukan dengan statistik atau berdasarkan estimasi penelitian. Pengambilan sampel ini harus dilakukan sedemikian rupa sehingga diperoleh sampel yang benar-benar dapat berfungsi atau

dapat menggambarkan keadaan populasi yang sebenarnya, dengan istilah lain harus mewakili”.

Sampel pada penelitian ini menggunakan Convenience Sampling yaitu pengambilan sampel didasarkan pada ketersediaan elemen dan kemudahan untuk mendapatkannya (Heru Suprihadi, 2005). Sampel pada penelitian ini adalah 5 (lima) Universitas Kristen di Kota Medan dengan respondennya 137 (lima puluh lima) Rektorat, Dekan Fakultas dan Ka. Prodi.

D. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan jabaran dari variabel penelitian secara ringkas. Sugiyono (2010, hal 38) menyatakan definisi operasional variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial.

1. Variabel Bebas

Variabel yang mempengaruhi timbulnya variabel terikat, dinamakan variabel bebas dalam mempengaruhi variabel lain yaitu :

a. Partisipasi Anggaran (X_1)

Suatu proses yang melibatkan individu-individu secara langsung didalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka.

b. Sistem Informasi Akuntansi Manajemen (X_2)

Suatu sistem informasi yang menghasilkan output dengan menggunakan input dan berbagai proses yang diperlukan untuk memenuhi tujuan manajemen.

c. **Komitmen Organisasi (X_3)**

Suatu sikap yang merefleksikan loyalitas individu atau pegawai terhadap organisasi, yang tercermin dari keterlibatannya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Variabel Terikat

Variabel terikat yaitu variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Disebut variabel terikat karena variabel ini dipengaruhi oleh variabel bebas yaitu Kinerja Manajerial (Y) : hasil yang dicapai melalui serangkaian kegiatan dan tata cara tertentu dan menggunakan sumber daya perusahaan untuk mencapai sasaran perusahaan yang telah ditetapkan.

Tabel III - 3. Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Partisipasi Anggaran (X_1)	Partisipasi anggaran merupakan interaksi antara atasan dan bawahan dalam menyusun rencana kerja serta tujuan yang akan dicapai. Proses penyusunan anggaran memerlukan kerja sama yang baik antara atasan dan bawahan.	1. Komitmen 2. Pengaruh 3. Keterlibatan	Interval

Sistem Informasi Akuntansi Manajemen (X ₂)	Suatu sistem informasi yang menghasilkan output dengan menggunakan input dan berbagai proses yang diperlukan untuk memenuhi tujuan manajemen.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informasi <i>Broad Scope</i> 2. Informasi <i>Timelines</i> 3. Informasi <i>Aggregation</i> 4. Informasi <i>Integration</i> 	Interval
Komitmen Organisasi (X ₃)	Suatu sikap yang merefleksikan loyalitas individu atau pegawai terhadap organisasi, yang tercermin dari keterlibatannya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komitmen Afektif 2. Komitmen Kontinu 3. Komitmen Normatif 	Interval
Kinerja Manajerial (Y)	Kinerja manajerial merupakan kemampuan prestasi yang telah dicapai para personel atau kelompoknya.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan 2. Investigasi 3. Koordinasi 4. Evaluasi 5. Pengawasan 6. Penilaian staf 7. Negoisasi 8. Perwakilan 	Interval

Sumber: Data Diolah

E. Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Menurut Kuncoro (2013, hal 148), data primer adalah data yang diperoleh dengan survei lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data orisinal. Data primer dalam penelitian ini yaitu data yang diperoleh dan harus diolah kembali yakni kuesioner. Dalam melakukan pengumpulan data yang berhubungan dengan masalah yang akan dibahas dilakukan langsung dengan cara metode kuesioner. Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif dilakukan melalui metode survey, yaitu penelitian yang mengambil responden dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok. Metode kuesioner adalah teknik pengumpulan

data melalui fomulir berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang atau sekumpulan orang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan serta informasi yang diperlukan.

Skala yang dipakai dalam penyusunan adalah skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam pengukurannya setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pertanyaan dengan skala penilaian sebagai berikut :

Tabel III - 4. Bobot Skala Likert

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

Sumber : Sugiyono (2010 : 93)

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

1. Uji Validitas

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

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

Validitas alat ukur uji dengan menghitung korelasi antara nilai yang diperoleh dari setiap butir pertanyaan dengan keseluruhan yang diperoleh dari setiap butir pertanyaan dengan keseluruhan yang diperoleh pada alat ukur tersebut. Metode yang digunakan adalah *product moment pearson* menggunakan bantuan program SPSS 21.0 dengan rumus sebagai berikut :

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

Keterangan :

r_{xy} = korelasi *product moment pearson item* dengan soal

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

$\sum y$ = total nilai persubjek

N = jumlah subjek

Nilai korelasi (r) dapat dilihat dari tabel *correlation* kolom skor total baris *pearson correlation*. Untuk menguji koefisien korelasi ini digunakan level of significant = 5 % dengan interpretasi data adalah jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ berarti valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Untuk

melakukan uji realibilitas digunakan dengan bantuan program SPSS versi 21.0. untuk menguji reliabilitas maka digunakan rumus Alpha sebagai berikut :

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

Keterangan :

r_{ii} = reliabilitas Instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan

\sum_{ob}^2 = jumlah varians butir

O_t^2 = varians total

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

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

Keterangan :

$\sum x^2$ = jumlah kuadrat varians tiap butir

N = jumlah responden

Selanjutnya Arikunto (2009, hal 76) menyatakan bahwa mencari varians total adalah sebagai berikut :

$$\sigma^2_t = \frac{Jk - Jk/N}{N}$$

Keterangan ;

JK = jumlah kuadrat skor total

N = jumlah responden

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

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Statistik Deskriptif

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

2. Analisis Regresi Linier Berganda

Suliyanto (2011, hal 39), analisis regresi sering digunakan sebagai salah satu alat analisis untuk membuat proyeksi. Regresi berganda digunakan peneliti dengan maksud untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh partisipasi anggaran, sistem

informasi akuntansi manajemen, dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Persamaan yang mengatakan bentuk hubungan antara variabel *independent* (X) dan variabel *dependet* (Y) disebut persamaan regresi. Berdasarkan rumusan masalah yang disajikan sebelumnya, maka model yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\hat{Y} = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots \dots \dots (\text{simbolon, 2009 hal 239})$$

Keterangan :

Y	= Kinerja Manajerial
β_0	= Konstanta/ <i>Intercept</i>
$\beta_1, \beta_2, \beta_3$	= Koefisien regresi/ <i>Slope</i>
X_1	= Partisipasi Anggaran
X_2	= Sistem Informasi Akuntansi Manajemen
X_3	= Komitmen Organisasi

3. Uji Asumsi Klasik

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

a. Uji Normalitas

Uji normalitas ini dimaksud untuk menentukan rumus yang akan digunakan dalam uji coba hipotesis dan untuk mengetahui apakah data tersebut berdistribusi normal atau tidak. Menurut Ghozali (2016, hal 154) mengatakan uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Jika data tersebut berdistribusi normal maka proses selanjutnya dalam pengujian hipotesis dapat menggunakan perhitungan statistik parametris. Tetapi jika datanya tidak berdistribusi normal maka pengujian hipotesisnya menggunakan perhitungan statistik non parametris. Uji normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan Chi Kuadrat dan bantuan SPSS versi 21.0.

Untuk uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan *Kolmogorov-Smirnov Test*. Rumus yang digunakan adalah rumus *Kolmogorov-Smirnov Test* :

$$KS = \frac{X_1 - X}{SD}$$

Keterangan

X_1 = angka pada data

Z = transformasi dari angka ke notasi pada distribusi normal

F_t = probabilitas komulatif normal, komulatif proposal luasan kurva normal berdasarkan notasi Z_i dihitung dari luasan kurva mulai dari ujung kiri kurva sampai dengan titik Z

Menurut Ghozali (2016 : 110) kriteria yang digunakan yaitu data dikatakan berdistribusi normal jika harga koefisien asymp. Sig (2 tailed) pada output *Kolmogorov-Smirnov Test* > dari *alpha* yang ditentukan yaitu 5% (0,05).

b. Uji Linieritas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara variabel bebas. Jika harga interkorelasi antar variabel bebas lebih kecil atau sama dengan 10 maka tidak terjadi multikolinieritas. Kesimpulannya jika terjadi multikolinieritas antara variabel bebas maka uji korelasi ganda tidak dapat dilanjutkan. Akan tetapi jika terjadi multikolinieritas antara variabel maka uji korelasi ganda dapat dilanjutkan.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan nilai TOL (*Tolerance*) dan VIF (*Variance Inflation Factor*), karena merupakan salah satu cara untuk menguji multikolinieritas dalam model regresi adalah dengan melihat nilai TOL dan VIF dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Rumus yang digunakan sebagai berikut:

$$\text{VIF} = 1 / (1 - R^2)$$

c. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas berarti ada variabel model regresi yang tidak sama (konstan). Sebaliknya, jika varian variabel pada model regresi memiliki nilai yang sama (konstan) maka disebut dengan heteroskedastisitas. Menurut Ghozali (2016, hal 134) mengatakan uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah model regresi terjadi kesamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Uji heteroskedastisitas dengan metode *Glejser*. Dengan menggunakan taraf

signifikansi 0,05. Data dinyatakan signifikan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas jika signifikansi lebih besar dari 5% atau 0,05. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$U_t = a + bxt + Vi$$

Keterangan :

U_t = variabel residual

V_i = variabel kesalahan

4. Pengujian Hipotesis

Untuk uji hipotesis dalam penelitian ini terdiri dari uji parsial (uji t) yang diuraikan sebagai berikut :

a. Uji Parsial (Uji t)

Menurut Simbolon (2009, hal 184) mengatakan perlakuan yang dilaksanakan untuk menemukan kebenaran dalam arti menerima atau menolak hipotesis disebut dengan pengujian hipotesis. Uji t adalah uji yang dilakukan untuk mengetahui apakah antara variabel bebas yaitu budaya organisasi dan komunikasi dan variabel terikat yaitu kinerja karyawan mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak. Uji t_{hitung} digunakan untuk menguji apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel tergantung atau tidak (Suliyanto, 2011, hal 45). Untuk mengetahui t_{tabel} digunakan untuk ketentuan $df=n-k-1$ pada level kesalahan 5% atau 0,05 dengan tingkat keyakinan 95% atau 0,95. Perhitungan dibantu dengan menggunakan SPSS versi 21.0. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

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

Keterangan :

t = nilai t_{hitung}

n = jumlah responden

r = koefisien korelasi hasil r_{hitung}

Hipotesis untuk uji parsial adalah sebagai berikut :

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

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

1. Jika signifikansi t $< 0,05$ berarti variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen.
2. Jika signifikansi t $> 0,05$ berarti variabel independen secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

b. Uji F

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

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

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

Keterangannya :

R = koefisien korelasi ganda

k = jumlah variabel independen

n = jumlah sampel

5. Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan sebuah model menerangkan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2010). Koefisien ini menunjukkan proporsi variabilitas total pada variabel terikat yang dijelaskan oleh model regresi. Nilai R berada pada interval $0 \leq R \leq 1$. Adapun rumus untuk menghitungnya adalah :

$$\mathbf{KD = r^2 \times 100\%}$$

Keterangan :

KD = Koefisien determinasi

R = Koefisien korelasi

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1) Gambaran Umum Sampel Penelitian

Objek pada penelitian ini adalah Perguruan Tinggi Swasta Kristen Kota Medan. Perguruan tinggi swasta kristen kota medan terdiri dari lima institusi yaitu pertama Universitas Nommensen, berdiri pada tanggal 7 oktober 1954 oleh Sinode Agung HKBP yang terdiri dari tiga fakultas diantaranya fakultas hukum, ekonomi dan theologia. Sepanjang berjalannya waktu saat ini Universitas Nommensen sudah memiliki 10 fakultas yang terdiri dari 38 jurusan dengan akreditasi B, jumlah mahasiswa Universitas Nommensen saat ini bekisar 13.529 orang dan jumlah dosen 365 atau (1:37) dengan dua lokasi yaitu kota medan dan kota pematang siantar.

Kemudian yang kedua Universitas Methodist Indonesia yang didirikan oleh Gereja Methodist Indonesia (GMI) pada tahun 1965. Saat itu Universitas Methodist Indonesia masih mengelola 5 fakultas dengan 10 program studi terakreditasi BAN-PT. saat ini Universitas Methodist Indonesia sudah mengelola 6 fakultas yang terdiri dari 11 jurusan terakreditasi B dengan jumlah dosen sekiat 150 dan mahasiswa 6.328 (1:42).

Ketiga, Universitas Katolik Santo Thomas yang berdiri pada tanggal 20 juli 1984 oleh Gereja Katolik. Saat ini Universitas Katolik Santo Thomas mengelola 7

fakultas yang terdiri dari 13 jurusan terakreditasi B. Tingkat persentase jumlah dosen dan mahasiswa di Universitas Katolik Santo Thomas adalah 1:49 atau 162 : 7977.

Kemudian yang ke empat ialah Universitas Darma Agung yang berdiri pada tanggal 11 desember 1957 oleh junjungan lubis di jl. Timor yang terdiri dari fakultas ilmu sosial dan ilmu politik dan fakultas hukum. kemudian berpindah alih ke DR.TD.Pardede pada tahun 1979 dan berpindah lokasi di jl. DR.TD.Pardede No.21 Medan dan mengalami perkembangan fakultasnya yaitu fakultas ekonomi. Hingga saat ini Universitas Darma Agung mengelola sekitar 8 fakultas terakreditasi B sekitar 80% dan 1 Akademi Pariwisata Dan Perhotelan dengan akreditasi B dengan jumlah dosen sekiatr 202 dan jumlah mahasiswa 5.374 atau 1:26.

Dan yang terakhir Institut Sains dan Teknologi TD.Paredede yang berdiri pada tahun 1961 sebagai akdemik tekstil pardede, dan pada tahun 1987 menjadi Institut Sains dan Teknologi TD.Paredede yang didirikan oleh Bapak DR.TD.Pardede yang memiliki 3 fakultas dengan 8 jurusan. Saat ini Institut Sains dan Teknologi TD.Paredede terakreditasi C. Jumlah dosen dan mahasiswa di ISTP adalah 47 dosen dan 1.393 mahasiswa atau 1:30.

Dari 107 kuesioner yang disebar, 56 kuesioner dapat diterima. Terdapat 13 buah kuesioner yang tidak diisi lengkap, dan 38 berisikan data outlier sehingga harus digugurkan. Total data dapat diolah lebih lanjut adalah sebanyak 56 (52,33%). Dari data yang diperoleh jumlah responden berjenis kelamin pria sebesar (83,92%) , dan responden berjenis kelamin wanita sebesar (16,07%). Dari total 56 responden, (69,70%) atau 92 respondent berlatarbelakang S-2. (80,35%) respondent

berlatarbelakang S-3 (19,64%). responden yang berada pada rentang umur 31-40 tahun. (7,14%), umur 41-50 (37,5%) dan umur 51-60 (55,35%)

2) Demografi Responden

Objek pada penelitian ini adalah Rektor/Wakil Rektor, Dekanat, dan Ketua Program Studi Perguruan Tinggi Swasta Kota Medan dengan menggunakan sampel jenuh dan membagikan 46 kuisisioner. Berikut ini adalah profil responden yang dikelompokkan menjadi 3 deskriptif, yaitu berdasarkan jenis kelamin, umur atau usia, dan pendidikan terakhir dengan jumlah 46 kuisisioner.

Tabel IV-1
Deskriptif Responden – Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Pria	47	83,92
Wanita	9	16,07
Total	56	100

Sumber : Data Diolah

Pada Tabel IV-1 di atas, dapat dilihat dari seluruh jumlah responden, untuk jumlah responden yang berjenis kelamin pria berjumlah 47 orang atau 83,92% dan untuk responden yang berjenis kelamin wanita sebanyak 9 orang atau 16,07%. berikut ini adalah tabel responden berdasarkan umur atau usia para responden.

Tabel IV-2
Deskriptif Responden – Usia

Umur Responden	Jumlah	Persentase (%)
<30 - ≥ 40	4	7,14
<41 - ≥ 50	21	37,50
<51 - ≥ 60	30	53,57
Total	56	100

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan Tabel IV-2 diatas, dapat diketahui dari seluruh jumlah responden yang lebih dari 30 tahun lebih kecil atau sama dengan 40 tahun adalah berjumlah 4 orang atau setara dengan 7,14 %, yang lebih dari 41 dan lebih kecil atau sama dengan 50 tahun berjumlah 21 orang atau setara dengan 37,50%, dan yang lebih dari 51 tahun dan lebih kecil atau sama dengan 60 tahun adalah berjumlah 30 orang atau setara dengan 53,57%. berikut ini tabel yang menyajikan data responden berdasarkan pada pendidikan terakhir.

Tabel IV-3
Deskriptif Responden – Pendidikan Terakhir

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
S2	45	80,35
S3	11	19,64
Total	56	100

Sumber : Data Diolah

Pada Tabel VI-3 di atas, dari seluruh jumlah sampel responden yang berdasarkan pada pendidikan terakhir untuk pendidikan terakhir S2 sejumlah 45 orang atau 80,35% serta responden yang memiliki pendidikan terakhir S3 berjumlah 11 orang atau setara dengan 19,64%. pada Tabel IV-III akan ditampilkan mengenai responden berdasarkan lama mereka bekerja atau masa kerja.

Tabel IV-4
Deskriptif Responden – Masa Kerja

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase (%)
< 1 Tahun	0	0
1 Tahun- 5 Tahun	5	8,92
> 5 Tahun	51	91,07
Total	56	100

Sumber : Data Diolah

Pada Tabel IV- 4 di atas, dapat diketahui untuk responden yang lama bekerja kurang dari 1 tahun tidak ada, dan untuk responden yang lama bekerja 1 tahun sampai dengan 5 tahun berjumlah 5 orang atau sama dengan 8,92% serta yang memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun adalah berjumlah 51 orang atau setara dengan 91,07%.

3) Deskripsi Data

Dalam penelitian ini menggunakan tiga variabel independen, yaitu partisipasi anggaran, sistem informasi akuntansi manajemen, dan komitmen organisasi dengan menggunakan variabel dependen yaitu kinerja manajerial perguruan tinggi swasta kota medan. Kuisisioner disebar sebanyak 46 responden yang terdiri dari:

- a. Partisipasi anggaran terdiri dari 9 pertanyaan
- b. Sistem informasi akuntansi manajemen terdiri dari 12 pertanyaan

- c. Komitmen organisasi terdiri dari 9 pertanyaan
- d. Kinerja manajerial terdiri dari 16 pertanyaan.

1) Tanggapan Responden Terhadap Variabel Partisipasi Anggaran

Tanggapan responden mengenai variabel partisipasi anggaran oleh para Rektor/Wakil Rektor, Dekanat dan Ketua Program Studi pada Perguruan Tinggi Swasta Kristen Kota Medan meliputi 3 indikator yaitu keterlibatan, pengaruh, dan komitmen. Tanggapan responden tentang variabel tersebut dapat dilihat pada Tabel IV-5 berikut ini:

Jawaban responden terhadap kuisioner yang diberikan untuk variabel partisipasi anggaran yang telah dikumpulkan (data terlampir), disajikan dalam bahasa distribusi frekuensi.

Tabel IV-5
Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Partisipasi anggaran

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
		%	%	%	%	%
Keterlibatan						
1	Bapak/Ibu memiliki kontribusi dalam penyusunan Rencana Kegiatan Anggaran Tahunan (RKAT)	13	29	10	4	0
		23,21	51,78	17,85	7,14	0
2	Bapak/Ibu ikut dan terlibat dalam penetapan anggaran	9	28	11	8	0
		16,07	50	19,64	14,28	0
3	Bapak/Ibu memiliki kontribusi penting terhadap anggaran akhir atau final	9	22	15	10	0
		16,07	39,28	26,78	17,85	0
Pengaruh						
4	Bapak/Ibu merasa memiliki pengaruh dalam menentukan anggaran	12	29	7	5	0
		21,42	51,78	12,5	8,92	0
5	Anggaran tidak akan diputuskan	12	27	13	4	0

	sampai Bapak/Ibu merasa yakin	21,42	48,21	23,21	7,14	0
6	Bapak/Ibu diminta pendapat atau usulan ketika anggaran sedang disusun	10	23	16	7	0
		17,85	41,07	28,57	12,5	0
Komitmen						
7	Bapak/Ibu diberikan penghargaan atas pencapaian target anggaran	13	27	10	6	0
		23,21	48,21	17,85	10,71	0
8	Bapak/Ibu memiliki komitmen dalam pelaksanaan anggaran	13	30	8	5	0
		23,21	53,57	14,28	8,92	0
9	Bapak/Ibu memotivasi bawahan dalam melaksanakan anggaran yang sudah disusun	12	26	15	3	0
		21,24	46,42	26,78	5,53	0

Sumber : Data di Olah

Berdasarkan hasil dari Tabel IV-5, bahwa para manajer berkontribusi dalam penyusunan rencana anggaran kerja tahunan, memiliki pengaruh dalam menentukan anggaran, dan memiliki komitmen yang tinggi dalam pelaksanaan anggaran yang telah disusun tersebut. Mayoritas responden menganggap partisipasi anggaran menjadi hal yang penting.

Rata-rata responden menyatakan setuju bahwa partisipasi anggaran menjadi penilaian penting, dimana para manajerial perguruan tinggi dilibatkan dalam penyusunan RKAT, para manajer ikut terlibat dalam penetapan dan berkontribusi pada anggaran final. Para manajer setuju bahwa mereka memiliki pengaruh dalam menentukan anggaran, hingga anggaran itu diputuskan, dan diminta pendapat serta saran ketika anggaran sedang disusun. Para manajer berkomitmen dan bertanggung jawab dalam pelaksanaan anggaran, dan para manajer diberikan penghargaan atas pencapaian target anggaran karena mampu memotivasi bawahan dalam proses pelaksanaan anggaran yang telah disusun. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan

bahwa secara keseluruhan indikator partisipasi anggaran menjadi perhatian tinggi para Manajerial Perguruan Tinggi Swasta Kota Medan.

2) Tanggapan Responden Terhadap Variabel Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

Tanggapan responden mengenai variabel sistem informasi akuntansi manajemen oleh para manajerial perguruan tinggi swasta kota medan meliputi: *Broad Scope*, *Time Lines*, *Aggregation*, dan *Integration*. Tanggapan responden tentang variabel tersebut sebagai berikut:

Jawaban responden terhadap kuisisioner yang diberikan untuk variabel sistem informasi akuntansi manajemen yang telah dikumpulkan (data terlampir), disajikan dalam bahasa distribusi frekuensi.

Tabel IV-6
Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
		%	%	%	%	%
<i>Broad Scope</i>						
1	Perusahaan menyediakan informasi yang akurat bagi kegiatan seluruh karyawan departemen anda.	14	29	8	5	0
		25	51,78	14,28	8,92	0
2	Perusahaan menyediakan informasi yang berkaitan dengan kemungkinan peristiwa dimasa yang akan datang.	12	25	13	6	0
		21,42	44,64	23,21	10,71	0
	Perusahaan menyediakan informasi mengenai ekonomi dan non-ekonomi seperti refrensi konsumen, sikap karyawan,	15	24	11	6	0

3	hubungan tenaga kerja dan kemajuan teknologi serta ancaman pesaing dan menyediakan informasi faktor-faktor eksternal perusahaan, seperti kondisi ekonomi, pertumbuhan penduduk, perkembangan teknologi dan lainnya.					
		26,78	42,85	19,64	10,71	0
Time Lines						
4	Ketika terjadi suatu peristiwa kejadian, Bapak/Ibu langsung diberitahu tentang peristiwa atau kejadian tersebut tanpa di tunda-tunda.	11	26	10	9	0
		19,64	46,42	17,85	16,07	0
5	Perusahaan menyediakan laporan kepada Bapak/Ibu secara sistematis dan teratur seperti laporan keuangan.	14	29	9	4	0
		25	51,78	16,07	7,14	0
6	Informasi yang ada dalam sistem informasi di proses dengan baik.	12	27	13	4	0
		21,42	48,21	23,21	7,14	0
Aggregation						
7	Perusahaan menyediakan Informasi meliputi berbagai informasi seperti informasi dari bagian laba, biaya, pajak, data kemahasiswaan secara keseluruhan.	13	28	9	6	0
		23,21	50	16,07	10,71	0
8	Perusahaan menyediakan informasi seperti laporan harian, mingguan, bulanan, dan tahunan dalam prediksi dan perbandingan lainnya.	13	23	15	5	0
		23,21	41,07	26,78	8,92	0
9	Bentuk informasi memungkinkan untuk melakukan analisis.	11	19	16	10	0
		19,64	33,92	28,57	17,85	0
Intergration						
10	Informasi tiap bagian akan berpengaruh pada bagian lainnya.	11	26	10	9	0
		19,64	46,42	17,85	16,07	0
	Informasi mengenai dampak yang akan timbul oleh	14	27	12	4	0

11	keputusan Bapak/Ibu terhadap kinerja organisasi selalu tersedia bagi anda.					
		25	48,21	21,42	7,14	0
12	Di bagian Bapak/Ibu terdapat informasi target yang diketahui semua orang.	8	27	13	9	0
		14,28	48,21	23,21	16,07	0

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan hasil dari Tabel IV-6, bahwa para manajer perguruan tinggi setuju perusahaan menyediakan informasi yang akurat bagi kegiatan perguruan tinggi tersebut, perusahaan juga menyediakan laporan secara sistematis dan teratur seperti laporan keuangan dan informasi lainnya seperti informasi bagian laba, pajak, data kemahasiswaan secara keseluruhan. Informasi mengenai dampak yang akan timbul terhadap kegiatan operasi selalu tersedia bagi para manajer, dan informasi tersebut dapat diketahui oleh semua manajer lainnya.

Rata-rata responden setuju bahwa sistem informasi akuntansi manajemen menjadi penilaian yang penting, dimana perusahaan menyediakan informasi yang akurat bagi kegiatan seluruh karyawan, seperti informasi yang berkaitan dengan kemungkinan peristiwa dimasa yang akan datang dan informasi mengenai ekonomi dan non-ekonomi seperti referensi konsumen, sikap karyawan, hubungan tenaga kerja dan kemajuan teknologi serta ancaman pesaing dan menyediakan informasi faktor-faktor eksternal perusahaan, seperti kondisi ekonomi, pertumbuhan penduduk, perkembangan teknologi dan lainnya.

Perusahaan juga menyediakan laporan kepada manajerial perguruan tinggi secara sistematis dan teratur seperti laporan keuangan, informasi dari bagian laba, biaya, pajak, data kemahasiswaan secara keseluruhan, laporan harian, mingguan,

bulanan, dan tahunan dalam prediksi dan perbandingan lainnya, bahkan Ketika terjadi suatu peristiwa atau kejadian, manajerial langsung diberitahu tentang peristiwa atau kejadian tersebut tanpa di tunda-tunda serta Informasi yang ada dalam sistem informasi tersebut di proses dengan baik. Bentuk informasi memungkinkan para manajerial perguruan tinggi untuk melakukan analisis karena Informasi tiap bagian akan berpengaruh pada bagian lainnya, perusahaan juga menyediakan informasi pada bagian lainnya mengenai target untuk diketahui semua orang serta Informasi mengenai dampak yang akan timbul oleh keputusan para manajerial perguruan tinggi terhadap kinerja organisasi selalu tersedia. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa secara keseluruhan indikator sistem informasi akuntansi manajemen menjadi perhatian tinggi para manajerial perguruan tinggi swasta kota medan.

3) Tanggapan Responden Terhadap Variabel Komitmen Organisasi

Tanggapan responden mengenai variabel komitmen organisasi oleh para manajerial perguruan tinggi swasta kota medan meliputi 3 indikator yaitu Komitmen Afektif, Komitmen Kontinu, dan Komitmen Normatif. Tanggapan responden tentang variabel tersebut sebagai berikut:

Jawaban responden terhadap kuisisioner yang diberikan untuk variabel komitmen organisasi yang telah dikumpulkan (data terlampir), disajikan dalam bahasa distribusi frekuensi.

Tabel IV-7
Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Komitmen Organisasi

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS

		%	%	%	%	%
1	Bapak/Ibu akan merasa sangat bahagia menghabiskan sisa karir anda di perusahaan ini	15	29	7	4	0
		26,78	51,78	12,5	7,14	0
2	Bapak/Ibu merasa masalah yang terjadi di perusahaan ini menjadi masalah Bapak/Ibu juga	11	23	16	6	0
		19,64	41,07	28,57	10,71	0
3	Bapak/Ibu merasa menjadi bagian keluarga pada perusahaan ini	15	24	11	6	0
		26,78	42,85	19,64	10,71	0
4	Bapak/Ibu sulit meninggalkan perusahaan ini karena takut tidak mendapatkan kesempatan kerja ditempat lain	0	0	10	29	7
		0	0	17,85	51,78	12,5
5	Bapak/Ibu merasa rugi meninggalkan perusahaan ini	14	28	9	5	0
		25	50	16,07	8,92	100
6	Bapak/Ibu merasa sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang bagus seperti pekerjaan Bapak/Ibu sekarang ini	12	26	15	3	0
		21,42	46,42	26,78	5,35	100
7	Bapak/Ibu merasa perusahaan ini telah banyak berjasa budi hidup Bapak/Ibu	16	29	7	4	0
		28,57	51,78	12,5	7,14	100
8	Bapak/Ibu merasa belum memberikan banyak kontribusi bagi perusahaan ini	14	24	14	4	0
		25	42,85	25	7,14	100
9	Perusahaan ini layak mendapatkan kesetiaan dari Bapak/Ibu.	15	25	10	6	0
		26,78	26,78	17,85	10,71	100

Berdasarkan hasil dari Tabel IV-7, bahwa para manajer memiliki komitmen yang afektif yaitu mereka merasa bahagia menghabiskan sisa karirnya di perusahaan tersebut, para manajer juga memiliki komitmen kontinu yaitu para manajer tidak

setuju bahwa mereka merasa takut jika mereka memilih keluar dan sulit mendapatkan pekerjaan ditempat lain serta berkomitmen normative yaitu para manajer merasa perusahaan telah banyak berjasa budi kepada para manajer. Mayoritas responden menganggap komitmen organisasi menjadi hal yang penting.

Rata-rata responden menyatakan setuju bahwa komitmen organisasi menjadi penilaian penting, dimana manajer merasa sangat bahagia menghabiskan sisa karirnya di perusahaan ini, manajer bertanggung jawab atas masalah yang terjadi di perusahaan dan merasa menjadi bagian keluarga pada perusahaan tersebut. Para Manajer akan menetap di perusahaan ini karena manajer merasa telah mendapat penghasilan yang bagus dari perusahaan ini dan merasa sulit mendapat tempat kerja diluar sehingga manajer akan merasa rugi apabila meninggalkan perusahaan tersebut. Manajer juga merasa perusahaan telah banyak berjasa budi dan merasa belum banyak berkontribusi bagi perusahaan sehingga manajer akan tetap setia pada perusahaan. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa secara keseluruhan indikator komitmen organisasi menjadi perhatian tinggi para manajerial perguruan tinggi swasta kota medan.

4) Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Manajerial Perguruan Tinggi

Tanggapan responden mengenai variabel kinerja manajerial perguruan tinggi oleh para manajer di perguruan tinggi swasta kota medan meliputi 8 indikator yaitu Perencanaan, Investigasi, Koordinasi, Evaluasi, Pengawasan, Penilaian Staf, Negoisasi dan Perwakilan. Tanggapan responden terhadap variabel tersebut sebagai berikut:

Jawaban responden terhadap kuisioner yang diberikan untuk variabel kinerja manajerial yang telah dikumpulkan (data terlampir), disajikan dalam bahasa distribusi frekuensi.

Tabel IV-8
Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Manajerial Perguruan Tinggi

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
		%	%	%	%	%
Perencanaan						
1	Bapak/Ibu memiliki peran dalam menentukan tujuan kebijakan dan rencana tindakan atau pelaksanaan yang diambil	10	29	11	6	0
		17,85	51,78	19,46	10,71	0
2	Bapak/Ibu memiliki peran dalam menentukan schedule pekerjaan, membuat anggaran, menyusun prosedur - prosedur, menentukan tujuan, dan membuat program	15	27	9	5	0
		26,78	48,21	16,07	8,92	0
Investigasi						
3	Bapak/Ibu mengumpulkan informasi dalam bentuk catatan, laporan, dan rekening	19	21	12	4	0
		33,92	37,5	21,42	7,14	0
4	Bapak/Ibu memiliki peran dalam inventarisasi dalam pengukuran hasil, menyiapkan laporan keuangan, catatan, dan melakukan analisis pekerjaan	23	21	7	5	0
		41,07	37,5	12,5	8,92	0
Koordinasi						
5	Bapak/Ibu memiliki peran dalam mencari kerja sama dengan departemen lain.	14	26	13	3	0
		25	46,42	23,21	5,35	0
6	Bapak/Ibu tukar-menukar informasi dengan orang lain dibagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, hubungan dengan manajer lain.	24	22	9	10	0
		42,85	39,28	16,07	17,85	0
Evaluasi						

7	Bapak/Ibu terlibat dalam pelaporan penilaian hasil kerja karyawan	11	27	10	8	0
		19,64	48,21	17,85	14,28	0
8	Bapak/Ibu menilai dan mengukur proposal (Ukuran Kerja), mengamati dan melaporkan kinerja.	12	24	7	12	0
		21,42	42,85	12,5	21,42	0
Pengawasan						
9	Bapak/Ibu mengontrol pencapaian kerja dari bawahan Bapak/Ibu	23	20	10	3	0
		41,07	35,71	17,85	5,35	0
10	Bapak/Ibu mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan Bapak/Ibu dengan memberi penjelasan tentang peraturan kerja.	15	29	7	5	0
		26,78	51,78	12,5	8,92	0
Penilaian Staf						
11	Bapak/Ibu terlibat dalam memelihara kondisi kerja dibagian yang anda pimpin	12	23	15	4	0
		21,42	41,07	26,78	7,14	0
12	Bapak/Ibu mengajukan usulan kebutuhan pegawai baru, mempromosikan dan memutasi pegawai.	14	25	10	7	0
		25	44,64	17,85	12,5	0
Negoisasi						
13	Bapak/Ibu melakukan kontrak untuk barang dan jasa dengan pemasok.	15	28	8	5	0
		26,78	50	14,28	8,92	0
14	Bapak/Ibu melakukan perundingan kepada agen dalam rangka meningkatkan mutu layanan kepada masyarakat.	13	25	15	3	0
		23,21	44,64	26,78	5,35	0
Perwakilan						
15	Bapak/Ibu menyampaikan visi dan misi dan kegiatan organisasi kepada masyarakat melalui pidato-pidato konsultasi.	15	30	7	4	0
		26,78	53,57	12,5	7,14	0
	Bapak/Ibu mempromosikan tujuan umum organisasi bapak/ibu dengan cara:	13	25	14	4	0

16	menghadiri konferensi-konferensi, dan pertemuan (seperti: pendekatan kepada masyarakat, pertemuan sesama manajer, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan).					
		23,21	44,64	25	7,14	0

Sumber: Data Diolah

Berdasarkan hasil dari Tabel IV-8 di atas, dalam meningkatkan Kinerja Manajerial Perguruan Tinggi Swasta Kristen Kota Medan, para manajer melakukan perencanaan dengan menentukan tujuan kebijakan dan rencana tindakan atau pelaksanaan yang akan diambil. Para manajer juga melakukan investigasi dalam meningkatkan kinerja perguruan tinggi yaitu dengan melakukan pengukuran hasil, menyiapkan laporan keuangan, catatan, dan melakukan analisis pekerjaan. Kemudian para manajer melakukan koordinasi yaitu mencari kerja sama dengan departemen lain. Manajer juga melakukan pengawasan dengan melaporkan hasil kinerja karyawan, mengajukan usulan kebutuhan pegawai baru, mempromosikan dan memutasi pegawai. Para manajer juga melakukan negoisasi terhadap pembelian barang dalam kebutuhan operasi perusahaan serta menyampaikan visi dan misi dan kegiatan organisasi kepada masyarakat melalui pidato-pidato konsultasi. Mayoritas responden menganggap kinerja manajerial perguruan tinggi menjadi hal yang penting.

Rata-rata responden menyatakan setuju bahwa kinerja manajerial perguruan tinggi menjadi penilaian penting, dimana dalam suatu perencanaan para manajer memiliki peran dalam menentukan tujuan kebijakan, tindakan atau pelaksanaan yang diambil, schedule pekerjaan, membuat anggaran, menyusun prosedur - prosedur,

menentukan tujuan, dan membuat program. Manajer juga mengumpulkan informasi dalam bentuk catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil menyiapkan laporan dan melakukan analisis pekerjaan guna dalam melakukan investasi organisasi.

Dalam hal ini, manajer juga memiliki peran dalam mencari kerjasama dengan departemen yang lain dan melakukan koordinasi dengan cara tukar-menukar informasi sesuai dengan program yang telah di rencanakan. Manajer juga melakukan pengawasan dengan cara mengontrol, mengarahkan, memimpin, mengembangkan, dan memberi penjelasan tentang peraturan kerja. Tak sampai disitu, para manajer juga memiliki peran dalam melakukan evaluasi yaitu menilai dan mengukur hasil kerja karyawan. Manajer juga terlibat dalam memelihara kondisi kerja dibagian yang dipimpin, dan mengajukan usulan kebutuhan pegawai baru, promosi dan mutasi pegawai. Manajer perlu melakukan perundingan dalam rangka kontrak untuk barang dan jasa guna meningkatkan mutu layanan kepada masyarakat.

Dan hal lain yang tidak kalah penting yaitu para manajer berperan dalam menyampaikan visi-misi organisasi dengan cara berpidato, menghadiri konferensi-konferensi, menghadiri pertemuan sesama manajer serta acara-acara lainnya. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa secara keseluruhan indikator kinerja manajerial perguruan tinggi menjadi perhatian tinggi para manajer perguruan tinggi swasta kota medan.

4. Analisis Data

1) Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai minimum, maksimum, rata-rata dan standar deviasi dari masing-masing variabel yang digunakan. Hasil statistik deskriptif dari masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel IV-9 berikut ini:

Tabel IV-9
Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	56	23.00	45.00	34.1607	4.61924
X2	56	32.00	58.00	45.4107	5.77070
X3	56	25.00	45.00	34.7143	4.51951
Y	56	45.00	80.00	62.6607	7.81206
Valid N (listwise)	56				

Sumber: Data Diolah

Berdasarkan tabel IV-9 di atas menunjukkan bahwa jumlah responden (N) adalah 56 manajerial perguruan tinggi. Masing-masing variabel memiliki nilai minimum, maksimum, rata-rata dan nilai standar deviasi yang bervariasi.

- a) Partisipasi anggaran (X_1) responden memiliki nilai minimum sebesar 23, nilai maksimum sebesar 45, dan nilai rata-rata responden sebesar 34,16. Nilai standar deviasi partisipasi anggaran adalah 4,619 yang berarti bahwa penyimpangan atas partisipasi anggaran sangat kecil.
- b) Sistem informasi akuntansi manajemen (X_2) responden memiliki nilai minimum sebesar 32, nilai maksimum sebesar 58, dan nilai rata-rata responden sebesar 45,41. Nilai standar deviasi partisipasi anggaran adalah

5,770 yang berarti bahwa penyimpangan atas Sistem informasi akuntansi manajemen sangat kecil.

- c) Komitmen organisasi (X_3) responden memiliki nilai minimum sebesar 25, nilai maksimum sebesar 45, dan nilai rata-rata responden sebesar 34,71. Nilai standar deviasi partisipasi anggaran adalah 4,519 yang berarti bahwa penyimpangan atas Komitmen organisasi sangat kecil.
- d) Kinerja Manajerial (Y) responden memiliki nilai minimum sebesar 45, nilai maksimum sebesar 80, dan nilai rata-rata responden sebesar 62,660. Nilai standar deviasi partisipasi anggaran adalah 7,812 yang berarti bahwa penyimpangan atas Kinerja Manajerial sangat kecil. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan indikator kinerja perguruan tinggi menjadi perhatian tinggi para manajerial pada perguruan tinggi swasta kota medan.

2) Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik bertujuan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heterokedastisitas.

a) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Untuk uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan *kolmogrov-Smirnov Test*. Berikut tabel hasil uji normalitas dengan menggunakan *kolmogrov-Smirnov Test* sebagai berikut:

Tabel IV-10

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	X1	X2	X3	Y	TOTAL
N	56	56	56	56	56
Normal Parameters ^{a,b}					
Mean	34.1607	45.4107	34.7143	62.6607	176.9464
Std. Deviation	4.61924	5.77070	4.51951	7.81206	22.03998
Most Extreme Differences	.091	.102	.080	.098	.087
Absolute	.091	.102	.080	.098	.087
Positive	-.075	-.090	-.080	-.089	-.069
Negative	.679	.765	.600	.730	.649
Kolmogorov-Smirnov Z	.746	.602	.865	.661	.793
Asymp. Sig. (2-tailed)					

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Data di Olah

Dari Tabel IV-10 diatas dapat terlihat *Asymp. Sig. (2-tailed)* untuk partisipasi anggaran adalah sebesar 0,746, sistem informasi akuntansi manajemen sebesar 0,602, komitmen organisasi sebesar 0,865, kinerja manajerial perguruan tinggi sebesar 0,661, dan total variabel keseluruhan 0,793 > 0,005. Dengan demikian dapat ditetapkan bahwa dinyatakan berdistribusi normal.

b) Uji Multikolonieritas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara variabel bebas. Jika harga interkorelasi antara variabel bebas lebih kecil atau sama dengan 10 maka tidak terjadi multikolonieritas. Kesimpulannya jika terjadi multikolonieritas antara variabel maka uji kolerasi ganda tidak dapat dilakukan. Akan tetapi jika terjadi multikolerasi antara variabel maka uji kolerasi ganda dapat dilanjutkan. Dalam penelitian ini penulis menggunakan nilai TOL (*Tolerance*) dan VIF (*Variance Inflation Factor*), dengan hasil pengujian sebagai berikut:

Tabel IV-11
Coefficients^a

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	Coefficients		Coefficients				
	B	Std. Error	Beta				
1 (Constant)	5.120	2.863		1.788	.080		
PARTISIPASI ANGGARAN	.603	.226	.357	2.664	.010	.117	8.547
SIAM	.756	.183	.189	1.396	.009	.115	8.732
KOMITMEN ORGANISASI	.729	.241	.422	3.025	.004	.108	9.273

a. Dependent Variable: KINERJA MANAJERIAL

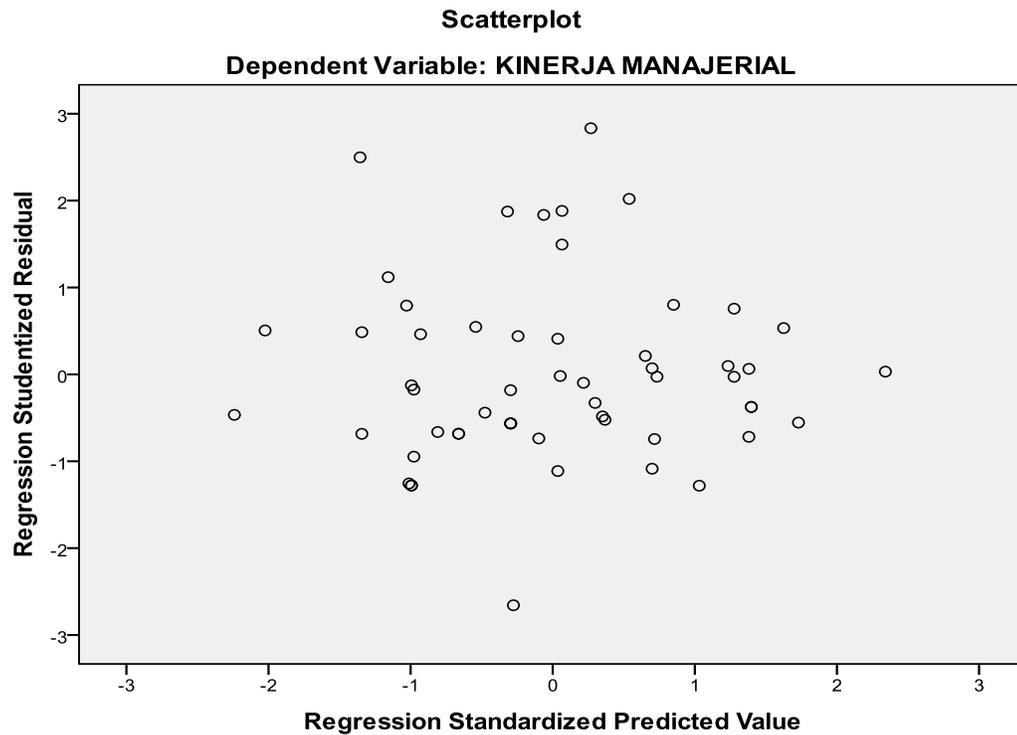
Sumber : Data Diolah

Berdasarkan Tabel IV-11 diatas, memperlihatkan bahwa nilai TOL partisipasi anggaran sebesar 0,117, sistem informasi akuntansi manajemen sebesar 0,115, dan komitmen organisasi sebesar 0,108. Sedangkan nilai VIF variabel partisipasi anggaran sebesar 8,547 sistem informasi akuntansi manajemen sebesar 8,732, dan komitmen organisasi sebesar 9,273. Dengan melihat TOL seluruh variabel lebih besar dari 0,10 dan VIF seluruh variabel lebih kecil dari 10, maka pada model regresi yang berbentuk tidak terjadi gejala multikolinier.

c) Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lainnya. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Dalam penelitian ini, uji Heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan analisis grafik

scatterplot. Hasil pengujian Heteroskedastisitas dengan menggunakan metode analisis grafik dapat disajikan pada gambar IV.1.



Gambar IV-1

Berdasarkan tampilan pada scatterplot Gambar IV-1 terlihat bahwa plot menyebar secara acak diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu *Regression Studentized Residual*. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

3) Regresi Linear Berganda

Regresi adalah suatu metode untuk menentukan suatu hubungan sebab akibat antara variabel satu dengan variabel-variabel lainnya. Sebelum melakukan metode regresi linear berganda perlu dilakukan pengujian asumsi klasik untuk menghasilkan

suatu model yang baik. Setelah data dilakukan uji asumsi klasik dan diperoleh data yang berdistribusi normal, tidak terjadi multikolonieritas, dan tidak terjadi heteroskedastisitas, maka selanjutnya dapat dianalisis dengan analisis regresi linera berganda.

Berdasarkan uji multikolonieritas maka dapat diketahui nilai-nilai sebagai berikut:

Konstanta	= 5,120
P.A	= 0,357
SIAM	= 0,189
K.O	= 0,422

Hasil tersebut dimasukkan kedalam persamaan regresi linera berganda sehingga diketahui persamaan sebagai berikut:

$$\text{Kinerja manajerial} = 5,120 + 0,357 \text{ P.A} + 0,189 \text{ SIAM} + 0,422 \text{ K.O}$$

Keterangan :

- 1) Konstanta sebesar 5,120 dengan arah hubungannya positif menunjukkan bahwa apabila variabel partisipasi anggaran, sistem informasi akuntansi manajemen dan komitmen organisasi dianggap konstan maka kinerja manajerial perguruan tinggi telah terbentuk sebesar 5,120.
- 2) Koefisien regresi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial adalah positif sebesar 0,357. Apabila partisipasi anggaran ditingkatkan satu satuan maka akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar 0,357.
- 3) Koefisien regresi sistem informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial adalah positif sebesar 0,189. Apabila sistem informasi akuntansi

manajemen ditingkatkan satu satuan maka akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar 0,189.

- 4) Koefisien regresi komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial adalah positif sebesar 0,422. Apabila komitmen organisasi ditingkatkan satu satuan maka akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar 0,422.

3) Uji Hipotesis

a) Uji Parsial (Uji t)

Uji t adalah uji yang dilakukan untuk mengetahui apakah antara variabel bebas yaitu partisipasi anggaran, sistem informasi akuntansi manajemen, dan komitmen organisasi serta variabel terikat yaitu kinerja manajerial perguruan tinggi mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak. Untuk mengetahui t_{tabel} digunakan untuk ketentuan $df=n-k-1$ pada level kesalahan 5% atau 0,05 dengan tingkat keyakinan 95% atau 0,95. Perhitungan dibantu dengan menggunakan SPSS versi 21. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

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

Keterangan :

- t = nilai t_{hitung}
 n = jumlah responden
 r = koefisien korelasi hasil r_{hitung}

Hasil pengujian statistik t pada Tabel IV-12 dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel IV-12

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5.120	2.863		1.788	.080
PARTISIPASI ANGGARAN	.603	.226	.357	2.664	.010
SIAM	.556	.183	.189	2.396	.009
KOMITMEN ORGANISASI	.729	.241	.422	3.025	.004

Sumber : Data Diolah

a) Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah partisipasi anggaran berpengaruh signifikan atau tidak secara parsial terhadap kinerja manajerial. Untuk kriteria uji t dilakukan pada tingkat $\alpha = 0,05$ dengan nilai t untuk $n = 56 - 3 = 53$ adalah 2,006. Untuk itu $t_{hitung} = 2,664$ dan $t_{tabel} = 2,006$

Nilai t_{hitung} partisipasi anggaran sebesar 2,664 dan t_{tabel} sebesar 2,006 dengan $\alpha = 5\%$. Dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} . Nilai signifikansi sebesar 0,010 (lebih kecil dari 0,05) artinya H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Perguruan Tinggi Swasta Kota Medan.

b) Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh signifikan atau tidak secara parsial terhadap kinerja

manajerial. Untuk kriteria uji t dilakukan pada tingkat $\alpha = 0,05$ dengan nilai t untuk $n = 56 - 3 = 53$ adalah 2,006. Untuk itu $t_{hitung} = 1,396$ dan $t_{tabel} = 2,006$.

Nilai t_{hitung} sistem informasi akuntansi manajemen sebesar 2,396 dan t_{tabel} sebesar 2,006 dengan $\alpha = 5\%$. Dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} . Nilai signifikansi sebesar 0,009 (lebih besar dari 0,05) artinya H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Perguruan Tinggi Swasta Kota Medan.

c) Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan atau tidak secara parsial terhadap kinerja manajerial. Untuk kriteria uji t dilakukan pada tingkat $\alpha = 0,05$ dengan nilai t untuk $n = 56 - 3 = 53$ adalah 2,006. Untuk itu $t_{hitung} = 3,025$ dan $t_{tabel} = 2,006$

Nilai t_{hitung} komitmen organisasi sebesar 3,025 dan t_{tabel} sebesar 2,006 dengan $\alpha = 5\%$. Dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} . Nilai signifikansi sebesar 0,004 (lebih kecil dari 0,05) artinya H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Perguruan Tinggi Swasta Kota Medan.

4) Uji simultan (Uji F)

Untuk mengkaji signifikan hubungan variabel bebas dengan variabel terikat secara simultan, maka digunakan uji F. nilai F digunakan untuk menguji ketepatan model atau *goodness of fit*, apakah model persamaan yang berbentuk masuk dalam

kriteria cocok (*fit*) atau tidak. Perhitungan dibantu dengan menggunakan bantuan SPSS versi 21. Jika *Asymp. Sig. (2-tailed)* < 0,05 maka secara simultan keseluruhan variabel independen memiliki pengaruh secara bersama-sama pada tingkat signifikan 5%.

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan program SPSS 21.0, maka diperoleh hasil uji F sebagai berikut:

Tabel IV-13

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2990.367	3	996.789	141.548	.000 ^a
	Residual	366.186	52	7.042		
	Total	3356.554	55			

a. Predictors: (Constant), KOMITMEN ORGANISASI, PARTISIPASI ANGGARAN, SIAM

b. Dependent Variable: KINERJA MANAJERIAL

Sumber : Data Diolah

Untuk menguji hipotesis statistik diatas, maka dilakukan uji F pada tingkat α = 5%. Nilai F_{hitung} untuk $n=56$ sebagai berikut:

$$F_{tabel} = n-k-1 = 56-3-1$$

$$F_{hitung} = 141,548 \text{ dan } F_{tabel} = 2,78$$

Dari tabel diatas, didapat F_{hitung} sebesar 141,548 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000, sedangkan F_{tabel} diketahui sebesar 2,78. Berdasarkan hasil tersebut

dapat diketahui bahwa F_{tabel} lebih kecil dari F_{hitung} , sehingga H_0 ditolak. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel partisipasi anggaran, sistem informasi akuntansi manajemen dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Perguruan Tinggi Swasta Kota Medan.

5) Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ini berfungsi untuk mengetahui persentase besarnya pengaruh variabel independen dan variabel dependen yaitu dengan mengkuadratkan koefisien yang ditemukan. Koefisien ini disebut koefisien penentu, karena varians yang terjadi pada variabel dependen dapat dijelaskan melalui varians yang terjadi pada variabel independen. Untuk mengetahui sejauh mana kontribusi atau persentase pengaruh partisipasi anggaran, sistem informasi akuntansi manajemen, dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial maka dapat diketahui melalui uji determinasi sebagai berikut:

Tabel IV-14

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.944 ^a	.891	.885	2.65368

a. Predictors: (Constant), PARTISIPASI ANGGARAN, SIAM, KOMITMEN ORGANISASI

b. Dependent Variable: KINERJA MANAJERIAL

Sumber : Data Diolah

Pada Tabel IV-14 di atas dapat diketahui hasil analisis regresi secara kontribusi menunjukkn nilai *Adjusted R Square* (R^2) atau koefisien-koefisien adalah 0,885. Angka ini mengidentifikasi bahwa kinerja manajerial (variabel dependen)

mampu menjelaskan oleh partisipasi anggaran, sistem informasi akuntansi manajemen dan komitmen organisasi (variabel independen) sebesar 88,5%. Sedangkan selebihnya 11,5% dijelaskan oleh sebab-sebab lain yang tidak diketahui dalam penelitian ini. Kemudian *Std. Error of the Estimate* adalah sebesar 2,6536, dimana semakin besar angka ini akan membuat model regresi semakin tepat dalam memprediksi kinerja manajerial.

Tabel IV-15
Hasil Pengujian Hipotesis

H ₁	Variabel Partisipasi Anggaran Berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial	2.664	H ₁ Diterima H ₀ Ditolak
H ₂	Variabel Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial	2.396	H ₂ Diterima H ₀ Ditolak
H ₃	Variabel Komitmen Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial	3.025	H ₃ Diterima H ₀ Ditolak
H ₄	Variabel Partisipasi Anggaran, Sistem Informasi Akuntansi Manajemen, dan Komitmen Organisasi Berpengaruh secara bersama-sama Terhadap Kinerja Manajerial	141.548	H ₄ Diterima H ₀ Ditolak

B. Pembahasan

Hasil penelitian ini adalah analisis mengenai hasil temuan penelitian terhadap kesesuaian teori, pendapatan, maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal-hal tersebut. Berikut ini hasil pembahasan dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Perguruan Tinggi Swasta Kota Medan

Hasil penelitian yang diperoleh mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial adalah hasil uji hipotesis secara parsial yang

menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} partisipasi anggaran sebesar 2,664 dan t_{tabel} sebesar 2,006 dengan $\alpha = 5\%$. Dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} . Nilai signifikansi sebesar 0,010 (lebih kecil dari 0,05) artinya H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Perguruan Tinggi Swasta Kota Medan.

Pimpinan Perguruan Tinggi Swasta Kristen Kota Medan menyusun RKAT dan melibatkan pimpinan fakultas dan ketua program studi. Dalam rapat kerja anggaran tahunan pimpinan fakultas dan ketua program studi diberi kesempatan untuk mengemukakan pendapat atau usulan dalam penyusunan anggaran. Pimpinan Perguruan Tinggi Swasta Kristen Kota Medan biasanya diberikan wewenang kepada fakultas mengenai berapa target mahasiswa yang ingin dicapai dan berapa biaya yang akan dikeluarkan, pimpinan fakultas dan ketua program studi juga menyusun kegiatan-kegiatan akademis apa saja yang akan dilakukan dalam satu periode dan menganggarkan biayanya. Target dan pencapaian hasil pada tiap masing-masing fakultas diketahui oleh fakultas lainnya. Mereka yang mencapai atau melibahi target akan diberikan penghargaan atas pencapaian target seperti promosi jabatan, kenaikan gaji, insentif, sarana dan prasarana, dan hal lainnya. Hal ini diberlakukan untuk memotivasi pimpinan fakultas dan ketua program studi lainnya agar lebih bersemangat lagi dalam mencapai target anggaran.

Berdasarkan hasil deskriptif tanggapan responden mengenai partisipasi anggaran, rata-rata responden sebesar 51,78% menyatakan setuju bahwa para manajerial perguruan tinggi dilibatkan dalam penyusunan anggaran dan pengajuan usulan anggaran. Kesesuaian hasil yang dirasakan manajerial perguruan tinggi dalam

penyusunan rencana kegiatan anggaran tahunan, 50% menyatakan setuju mereka terlibat dalam penetapan anggaran dan 39,28% setuju berkontribusi terhadap anggaran akhir atau final. Manajerial perguruan tinggi sebesar 51,78 menyatakan setuju memiliki peranan dalam menentukan anggaran dan 41,07% setuju bahwa mereka diberi kesempatan dalam mengemukakan pendapat dalam proses penyusunan anggaran serta 48,21% menyatakan setuju adanya keyakinan dalam memutuskan anggaran. 48,21% menyatakan setuju bahwa Manajerial perguruan tinggi diberikan penghargaan atas pencapaian target anggaran, 53,57% setuju manajer memiliki komitmen dalam pelaksanaan anggaran serta sebesar 46,42 menyatakan setuju para manajer memotivasi bawahan dalam melaksanakan anggaran yang telah disusun.

Akan tetapi masih ada tanggapan responden yang menyatakan 17,85 tidak terlibat dalam partisipasi anggaran akhir atau final, 12,5 tidak dimintai pendapat atau usulan dan 10,71 tidak diberi penghargaan atas pencapaian target anggaran. Mereka yang dilibatkan dalam penyusunan anggaran tetapi tidak terlibat dalam penetapan anggaran final akan merasa tidak berpengaruh dan tidak bertanggung jawab penuh dalam pencapaian target anggaran. Dalam hal ini terjadi partisipasi semu sebesar 17,85, mereka seolah-olah diikutsertakan dalam partisipasi penyusunan rapat kerja anggaran tahunan dengan tujuan agar program yang telah dirumuskan oleh pengambil kebijakan mendapat legitimasi, akan tetapi tidak terlibat dalam anggaran final, sehingga rapat kerja anggaran tahunan yang mereka susun sebahagian dari mereka hanya sebagai pedoman dalam pelaksanaannya.

Dalam suatu organisasi seharusnya menghindari partisipasi semu karena akan berdampak tidak relevan dalam suatu kegiatan operasi. Mereka yang hanya dilibatkan

dalam rapat kerja anggaran tahunan dan tidak terlibat dalam anggaran final akan merasa tidak terbebani dalam target yang ditetapkan dan akan menghasilkan kinerja yang belum tertinggi. Untuk itu seharusnya Pimpinan Perguruan Tinggi Swasta Kristen Kota Medan menerapkan partisipasi asli atau penuh agar menghasilkan kinerja yang tertinggi karena partisipasi penyusunan anggaran memungkinkan bawahan mengkomunikasikan apa yang mereka butuhkan kepada atasannya. Dalam penyusunan anggaran diperlukan komunikasi antara atasan dan bawahan untuk saling memberikan informasi disamping dapat memberikan kesempatan memasukkan informasi lokal karena bawahan lebih mengetahui kondisi langsung pada bagiannya.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran akan memungkinkan bagi para manajer (sebagai bawahan) untuk melakukan negosiasi dengan atasan mereka mengenai kemungkinan target anggaran yang dapat dicapai. Dengan partisipasi akan terjadi mekanisme pertukaran informasi, pertukaran informasi membuat masing-masing manajer akan memperoleh informasi tentang pekerjaannya. Informasi ini memungkinkan pemahaman yang lebih baik tentang tugas yang akan mereka lakukan, dengan demikian diharapkan kinerja akan meningkat. Menurut Nor (2007) partisipasi anggaran memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Partisipasi anggaran sebaiknya memiliki input yang riil terhadap keputusan dan pandangan mereka. Para manajer harus dapat memberikan saran-saran atas anggaran yang telah disusun. Jika kontribusi manajer terhadap keputusan anggaran diabaikan oleh manajer yang lebih tinggi (rektorat) tanpa penjelasan sama sekali, atau tanpa pernyataan yang fasih bahwa saran tersebut tidak sesuai dengan tujuan

organisasi, maka partisipasi tersebut akan dianggap hanya sebagai formalitas. Sebaliknya manajer yang lebih tinggi memberikan penjelasan tentang revisi anggaran yang dilakukan. Menurut Milani (1975) dengan adanya partisipasi anggaran diharapkan kinerja para manajer dapat meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka para manajer organisasi akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh I Ketut Suryanawa (2008), Hehanusa (2010), Nanda Hapsari (2010) dan Diana Fibrianti (2011) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan pada kinerja manajerial. Menurut Locke dan Latham (1990) dengan partisipasi anggaran individu yang terlibat semestinya paham dengan tujuan yang semestinya harus dicapai karena mereka terlibat dalam perumusan tujuan tersebut sehingga mereka akan mengubah perilaku kerja atau kinerjanya menjadi lebih baik guna pencapaian tujuan atau target yang telah ditetapkan. Dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran maka manajerial merasa terlibat dan harus bertanggung jawab dalam pelaksanaan anggaran, sehingga diharapkan manajerial dapat melaksanakan anggaran yang lebih baik dan pada akhirnya bisa meningkatkan kinerja perguruan tinggi tersebut.

Jika kesempatan manajer (dekanat atau ketua program studi) dalam mengemukakan pendapat dalam proses penyusunan anggaran tidak diberikan atau dibatasi, maka akan menimbulkan sikap tidak respek terhadap pekerjaan dan

organisasi, karena tujuan dan standar yang ditetapkan bukan keputusan bersama, melainkan hanya keputusan pimpinan tertinggi saja. Seharusnya dengan adanya partisipasi anggaran, manajer tertinggi harus lebih mendengarkan dan menerima pendapat manajer lainnya serta memberikan kesempatan untuk berinteraksi dan berkomunikasi dalam mengemukakan pendapatnya, sehingga dekanat atau ketua program studi memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena pendapat mereka diterima dalam proses penyusunan anggaran. Diterimanya usulan dekanat atau ketua program studi dalam penyusunan anggaran akan mendorong mereka dalam memahami anggaran, dan akan mempermudah dalam pencapaian tujuan anggaran.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Galih Wicaksono (2016), bahwa Partisipasi Anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, hal ini berarti sering tidaknya berpartisipasi dalam penyusunan anggaran tidak mempengaruhi baik buruknya kinerja suatu organisasi. Berdasarkan penelitian diatas, maka penulis dapat menyimpulkan kesesuaian antara hasil penelitian dengan penelitian terdahulu, yakni partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial perguruan tinggi swasta kristen kota medan. Serta penelitian yang dilakukan oleh Anggi Prasetyo Wibowo dan Nur Handayani (2017); Muhammad Zein (2016); Siske Yulia Defitri (2016); Ernawati usman dan Selmita Paranoan (2013); Bambang Sardjito dan Osmad Muthaber (2007); serta Solikhum Arifin dan Abdul Rohman (2012).

2. Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Perguruan Tinggi Swasta Kota Medan

Hasil penelitian yang diperoleh mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial adalah hasil uji hipotesis secara parsial yang menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} sistem informasi akuntansi manajemen sebesar 1,396 dan t_{tabel} sebesar 2,006 dengan $\alpha = 5\%$. Dengan demikian t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} . Nilai signifikansi sebesar 0,009 (lebih besar dari 0,05) artinya H_0 diterima dan H_a ditolak. Hal ini menunjukkan sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Perguruan Tinggi Swasta Kota Medan.

Di Perguruan Tinggi Swasta Kristen Kota Medan menerapkan sistem informasi akuntansi manajemen yang terdiri dari informasi *broad scope*, *time lines*, *aggregation* dan *integration*. Di Perguruan Tinggi Swasta Kristen Kota Medan menyediakan informasi yang akurat dan sistematis seperti informasi internal dan eksternal, informasi ekonomi dan non-ekonomi, estimasi kejadian yang mungkin terjadi dimasa yang akan datang, dan informasi yang berhubungan dengan aspek-aspek lingkungan. Di Perguruan Tinggi Swasta Kristen Kota Medan informasi yang berasal dari pihak eksternal biasanya dari L2DIKTI tentang kinerja dan program akademis, informasi dari masyarakat mengenai aspek lingkungan dan informasi dari perguruan tinggi lainnya untuk melakukan kerjasama. Sedangkan informasi internal berasal dari kegiatan-kegiatan akademis mahasiswa. Dengan diterapkannya informasi *broad scope* dengan baik maka kinerja manajerial Perguruan Tinggi Swasta Kristen Kota Medan akan meningkat.

Di Perguruan Tinggi Swasta Kristen Kota Medan setiap kejadian atau peristiwa yang berhubungan dalam kegiatan akademis perguruan tinggi akan segera di proses dengan baik tanpa menunda-nunda waktu. Informasi yang diterima pimpinan dari pihak luar akan dengan cepat diterima oleh masing-masing fakultas dan dilakukan analisis informasi untuk menindaklanjuti informasi tersebut. Dan sebaliknya informasi yang ada di fakultas di sampaikan ke pimpinan agar langsung di proses oleh pimpinan tanpa membuang waktu. Semakin tiem lines informasi yang di sampaikan maka kinerja manajerial semakin tinggi.

Di Perguruan Tinggi Swasta Kristen Kota Medan menganut sistem desentralisasi dan telah menerapkan informasi yang teragregasi untuk mencegah terjadinya overload informasi. Di Perguruan Tinggi Swasta Kristen Kota Medan menyediakan informasi kemahasiswaan, informasi keuangan, pajak secara keseluruhan yang dapat diperoleh setiap saat, sehingga memudahkan Perguruan Tinggi Swasta Kristen Kota Medan untuk menganalisis informasi guna pengambilan keputusan.

Sistem informasi akuntansi manajemen di Perguruan Tinggi Swasta Kristen Kota Medan telah terintegrasi. Informasi dari dampak keputusan yang telah dibuat pimpinan perguruan tinggi, pimpinan fakultas dan ketua program studi yang berdampak pada peningkatan akreditasi akan tersedia dengan segera dan dapat diketahui oleh semua pihak di dalam perguruan tinggi. Informasi yang ada di unit lain akan berpengaruh terhadap unit lainnya, dengan begitu semakin terintegrasi informasi manak akan semakin meningkatkan akreditasi yang tinggi.

Berdasarkan hasil deskriptif tanggapan responden mengenai sistem informasi akuntansi manajemen, 51,78% para manajer setuju bahwa perusahaan telah menyediakan informasi yang akurat bagi kegiatan seluruh karyawan di perusahaan tersebut, 42,85% menyatakan setuju bahwa perusahaan telah menyediakan informasi seperti informasi mengenai ekonomi dan non-ekonomi seperti refrensi konsumen, sikap karyawan, hubungan tenaga kerja dan kemajuan teknologi serta ancaman pesaing dan menyediakan informasi faktor-faktor eksternal perusahaan, seperti kondisi ekonomi, pertumbuhan penduduk, perkembangan teknologi dan lainnya dan 44,64% setuju adanya kemungkinan tersedianya informasi dimasa yang akan datang, dengan begitu broad scope telah diterapkan dengan baik di perguruan tinggi swasta Kristen kota medan.

Para manajer juga menyatakan 51,78% setuju bahwa perusahaan telah menyediakan laporan secara sistematis dan teratur sehingga informasi yang di peroleh dapat di proses dengan baik tanpa ditunda-tunda. Hal ini bararti time lines telah di terapkan dengan baik pada perguruan tinggi swasta Kristen kota medan. Kemudian 50% para manajer juga setuju bahwa perusahaan menyediakan informasi seperti laba, pajak dan data kemahasiswaan secara keseluruhan dengan periode harian, mingguan, bulanan, tahunan dan perbandingan lainnya sehingga informasi tersebut memungkinkan untuk melakukan analisis. Artinya perguruan tinggi swasta Kristen kota medan telah menerapkan aggregation pada sistem informasi akuntansi manajemen. 48,21% Para manajer setuju bahwa informasi dari dampak keputusan terhadap kinerja selalu tersedia dan diketahui oleh manajer lain sehingga berpengaruh pada bagian manajer lainnya. Dengan begitu sistem informasi akuntansi perguruan

tinggi swasta Kristen kota medan telah terintegration. Mayoritas responden menganggap sistem informasi akuntansi manajemen menjadi hal yang penting.

Berdasarkan variabel sistem informasi akuntansi manajemen menunjukkan bahwa sistem informasi akuntansi manajemen pada perguruan tinggi swasta kristen kota medan yaitu *Broad Scope, timelines, aggregation* dan *integration*. Dari hal-hal yang harus dijalankan dalam sistem informasi akuntansi manajemen ini sebenarnya harus dijalankan dengan baik oleh para manajer yang ada di perguruan tinggi swasta kristen kota medan. Karena sebenarnya sistem informasi akuntansi manajemen yang telah dibuat oleh perguruan tinggi swasta kristen kota medan telah dibuat dan dibangun dengan baik dan tepat, hanya saja dalam pelaksanaannya sistem informasi akuntansi manajemen pada perguruan tinggi swasta kristen kota medan belum sepenuhnya dijalankan karena kurangnya koordinasi dan komunikasi yang terjadi antara para manajer yang ada dalam perguruan tinggi swasta kristen kota medan. Seperti halnya para manajer wajib melakukan dan membuat laporan-laporan yang sesuai yang dibutuhkan oleh pihak internal dan eksternal perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari tanggapan responden yang menyatakan 17,85% tidak setuju bahwa informasi yang disediakan oleh perguruan tinggi memungkinkan untuk dilakukannya analisis.

Berdasarkan penelitian diatas, maka penulis dapat menyimpulkan kesesuaian antara hasil penelitian dengan penelitian terdahulu, yakni sistem informasi akuntansi manajemen Lella Wineta (2014) menunjukkan bahwa sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial Bank Perbanas Surabaya. Serta

penelitian yang dilakukan oleh Fauzan Rahma (2015) dan Wahyu Wicaksono (2015).

3. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Perguruan Tinggi Swasta Kota Medan

Hasil penelitian yang diperoleh mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial adalah hasil uji hipotesis secara parsial yang menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} komitmen organisasi sebesar 3,025 dan t_{tabel} sebesar 2,006 dengan $\alpha = 5\%$. Dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} . Nilai signifikansi sebesar 0,004 (lebih kecil dari 0,05) artinya H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Perguruan Tinggi Swasta Kota Medan.

Di Perguruan Tinggi Swasta Kristen Kota Medan memiliki komitmen yang kuat. Mereka melakukan pekerjaan dengan bekerjasama antar para karyawan, semau karyawan baik pimpinan atas, menengah maupun bawah merasa sudah seperti keluarga dan masalah yang terjadi di dalam perguruan tinggi biasanya mereka bicarakan dalam bentuk rapat dan mendapat solusi dalam menanganinya. Hasil yang diperoleh dari pekerjaan pimpinan dan karyawan di Perguruan Tinggi Swasta Kristen Kota Medan cukup bagus sehingga mereka merasa rugi apabila meninggalkan perusahaan. Banyak karyawan di Perguruan Tinggi Swasta Kristen Kota Medan yang sudah cukup lama bekerja, di Universitas Darma Agung seluruh karyawan akan diberi poenawaran untuk yang ingin melanjutkan pendidikannya agar mendapatkan jenjang karis yang lebih baik, hal ini membuat para karyawan merasa berhutang budi

pada perusahaan, dan seia bekerja di perguruan tinggi tersebut. Dengan demikian pimpinan dan seluruh kaetawan berkomitmen dalam meningkatkan kinerja perguruan tinggi tersebut, tetapi bagi mereka yang tidak ingin meningkatkan kualitas diri maka mereka akan dengan mudah memilih tawaran pekerjaan di perusahaan lain karena tidak ada peningkatan jenjang karir dan bekerja dengan seadanya bahkan bersungut-sungut ketika mendapatkan sesuatu yang merugikan mereka seperti pemotongang gaji.

Berdasarkan hasil deskriptif tanggapan responden mengenai komitmen organisasi, 51,78% responden menyatakan setuju bahwa komitmen organisasi menjadi penilaian penting, dimana manajer merasa sangat bahagia menghabiskan sisa karirnya di perusahaan, 41,07 menyatakan setuju bahwa manajer bertanggung jawab atas masalah yang terjadi di perusahaan dan 42,85 menyatakan setuju manajer merasa menjadi bagian keluarga pada perusahaan tersebut. 46,42% Para Manajer setuju akan menetap di perusahaan ini karena manajer merasa telah mendapat penghasilan yang bagus dari perusahaan ini dan akan merasa rugi apabila meninggalkan perusahaan tersebut. Manajer juga menyatakan setuju sebesar 51,78% bahwa para manajer merasa perusahaan telah banyak berjasa budi dan 28,78 menyatakan sangat setuju bahwa manajer merasa belum banyak berkontribusi bagi perusahaan sehingga manajer akan tetap setia pada perusahaan. Manajer juga menyatakan 51,78% tidak setuju bahwa manajer merasa takut apabila meninggalkan perusahaan karena kesulitan mendapatkan pekerjaan di tempat lain. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa secara keseluruhan indikator komitmen

organisasi menjadi perhatian tinggi para manajerial Perguruan Tinggi Swasta Kota Medan.

Menurut Agle dan Perry (1981) mengemukakan bahwa komitmen organisasi yang kuat akan mendorong para individu untuk berusaha lebih keras dalam mencapai tujuan organisai. Sehingga komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisai dari pada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik lagi.

Jadi antara komitmen organisasi dengan kinerja manajerial terdapat pengaruh, dimana kinerja yang baik pastinya dilatarbelakangi oleh komitmen yang kuat. Komitmen organisasi yang buruk tidak menghasilkan kinerja yang tinggi. Jadi semakin tinggi derajat komitmen organisasi semakin tinggi pula kinerja yang dicapainya. Hal ini akan menyebabkan peningkatan kinerja perusahaan dengan keyakinan para manajer akan visi dan misi yang telah dibuat akan tercapai dengan komitmen mereka yang tinggi.

Penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Solikhun Arifin dan Abdul Rohman (2012), menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah daerah, hal ini berarti komitmen organisasi yang besar akan meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini juga sejalan dengan penelitian Muhammad Zein (2016); Ernawati Usman dan Selmita Paranoan (2013); Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher (2007). Berdasarkan penelitian diatas, maka penulis dapat menyimpulkan kesesuaian antara hasil penelitian dengan teori dan penelitian terdahulu, yakni komitmen organisasi

berpengaruh terhadap kinerja manajerial perguruan tinggi swasta kristen kota medan.

4. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Sistem Informasi Akuntansi Manajemen dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Perguruan Tinggi Swasta Kota Medan

Hasil penelitian yang diperoleh mengenai partisipasi anggaran, sistem informasi akuntansi manajemen dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial, yaitu dari hasil pengujian hipotesis diperoleh F_{hitung} sebesar 141,548 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000, sedangkan F_{tabel} diketahui sebesar 2,78. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa F_{tabel} lebih kecil dari F_{hitung} , sehingga H_0 ditolak. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel partisipasi anggaran, sistem informasi akuntansi manajemen dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Perguruan Tinggi Swasta Kota Medan.

Hasil penelitian diatas membuktikan bahwa partisipasi anggaran, sistem informasi akuntansi manajemen dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Perguruan Tinggi Swasta Kota Medan. Berdasarkan hasil deskriptif tanggapan responden mengenai kinerja manajerial dalam melakukan perencanaan, para manajer setuju sebesar 51,78% terlibat dan berperan dalam menentukan tujuan kebijakan dan pelaksanaan yang akan diambil dalam, menentukan schedule pekerjaan, membuat anggaran, menyusun prosedur-prosedur, dan program kerja lainnya.

Setelah berperan dalam anggaran, 41,07% para manajer menyatakan sangat setuju bahwa mereka melakukan pengukuran hasil kerja, menyiapkan laporan keuangan, catatan dan melakukan analisis pekerjaan serta mengumpulkan informasi dalam bentuk catatan dan rekening. Dengan melakukan investigasi terhadap operasi perusahaan, 46,42% setuju menyatakan para manajer telah melakukan koordinasi untuk bekerja sama dengan perguruan tinggi lainnya, dan melakukan tukar-menukar informasi untuk mengaitkan dan menyesuaikan program kerja yang direncanakan.

Sepanjang dilakukannya koordinasi 48,21% para manajer setuju telah melakukan pengawasan dalam pencapaian kerja dan memberikan arahan atau penjelasan tentang bagaimana peraturan kerja. Para manajer juga setuju bahwa mereka berperan dalam mengevaluasi laporan penilaian hasil kinerja dengan menilai dan mengukur hasil kerja perusahaan. Dengan evaluasi yang dilakukan, 44,64% para manajer juga setuju melakukan penilaian staf untuk promosi jabatan, mutasi pegawai, penambahan pegawai guna memelihara kondisi kerja dibagian yang terkoordinasi. Adanya penilaian staf, 50% para manajer setuju perlu melakukan negosiasi terhadap kontrak barang dan jasa yang dibutuhkan perusahaan guna meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat. 53,57% Para manajer juga setuju bahwa mereka berperan mewakili perusahaan untuk mempromosikan tujuan umum organisasi dengan menyampaikan visi dan misi dan kegiatan positif lainnya dengan cara menghadiri acara-acara sosial, konferensi-konferensi, pertemuan sesama manajer perguruan tinggi, dan pertemuan-pertemuan lainnya. Mayoritas responden menganggap kinerja manajerial perguruan tinggi menjadi hal yang penting.

Apresiasi yang diberikan para manajer kepada organisasinya telah menunjukkan kinerja yang baik dalam upaya meningkatkan akreditasi institusi dan program studi. Hal ini dapat dilihat dari nilai akreditasi institusi dan program studi di perguruan tinggi swasta kristen kota medan yaitu tiga diantaranya universitas nommensen, universitas methodist indonesia dan universitas khatolik santo thomas 100% akreditasi B dan dua diantaranya universitas darma agung serta institut sains dan teknologi TD.Pardede memiliki akreditasi B sebesar 80%.

Berdasarkan hasil statistik deskriptif variabel kinerja manajerial perguruan tinggi swasta kristen kota medan menunjukkan bahwa pernyataan sangat setuju tertinggi terletak pada peran manajer dalam mewakili perusahaan untuk menyampaikan visi, misi dan kegiatan organisasi kepada masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa manajer memiliki komitmen yang kuat untuk berkontribusi dalam meningkatkan kinerja perguruan. Hal ini juga sejalan dengan penelitian Muhammad Zein (2016); Ernawati Usman dan Selmita Paranoan (2013); Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher (2007). Berdasarkan penelitian diatas, maka penulis dapat menyimpulkan kesesuaian antara hasil penelitian dengan teori dan penelitian terdahulu, yakni partisipasi anggaran, sistem informasi akuntansi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial Perguruan Tinggi Swasta Kristen Kota Medan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pemahaman yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran, sistme informasi akuntansi manajemen, dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada perguruan tinggi universitas darma agung medan.

1. Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial Pada Perguruan Tinggi Swasta Kristen Kota Medan. Dimana partisipasi manajerial dalam menyusun anggaran dapat meningkatkan Kinerja Manajerial Perguruan Tinggi Swasta Kristen Kota Medan.
2. Sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial Perguruan Tinggi Swasta Kristen Kota Medan. Dimana dengan

diterapkannya sistem informasi akuntansi manajemen memiliki pengaruh dalam meningkatkan kinerja manajerial.

3. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial Perguruan Tinggi Swasta Kristen Kota Medan. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi juga merupakan faktor yang perlu diperhatikan dalam peningkatan kinerja manajerial.
4. Partisipasi anggaran, Sistem informasi akuntansi manajemen dan Komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial Perguruan Tinggi Swasta Kristen Kota Medan. Hal ini menunjukkan bahwa para manajerial Perguruan Tinggi Swasta Kristen Kota Medan memiliki komitmen yang kuat di organisasi tersebut yaitu ikut berkontribusi dan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dengan memanfaatkan sistem informasi akuntansi manajemen guna meningkatkan kinerja manajerial.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dalam hal ini penulis dapat menyarankan hal-hal sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kinerja manajerial, sebaiknya setiap perguruan tinggi swasta kota medan dapat menerapkan partisipasi anggaran secara penuh, agar para anggota diperguruan tinggi tersebut memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Diharapkan kedepannya Perguruan Tinggi Swasta Kristen Kota Medan menyediakan informasi atau laporan yang lebih tepat waktu dengan melakukan pemantauan yang lebih ketat dan sesuai aturan. Dalam hal ini,

perguruan tinggi perlu melakukan peningkatan agar menghasilkan informasi yang bermanfaat guna mengurangi terjadinya konflik.

3. sebaiknya untuk meningkatkan komitmen organisasi, Rektor, Dekan dan Ketua Program Studi Perguruan Tinggi harus mempertimbangkan hal apa yang dapat membangun komitmen individu terhadap suatu pekerjaan seperti memberikan penghargaan, kesejahteraan, dan kenyamanan manajer dan karyawan lainnya dalam bekerja. Jadi, semakin tinggi derajat komitmen organisasi semakin tinggi pula kinerja yang dicapai.
4. Diharapkan peneliti lain agar dapat memperluas atau menambah variabel penelitian, tidak hanya terbatas pada empat variabel melainkan lebih dari empat variabel seperti desentralisasi, budaya organisasi, akuntabilitas publik, transparansi, dan lain sebagainya. Selain itu peneliti selanjutnya juga dapat memperpanjang waktu penelitian maupun mengambil atau memperbanyak sampel dengan melibatkan kepala bagian di masing-masing manajerial.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul, Halim, Supomo, Bambang dan Kusufi, Muhammad Syam. 2012. *Akuntansi Manajemen (Akuntansi Manajerial)* Edisi 2. Yogyakarta : BPFE Anggota IKAPI
- A.A Anwar Prabu Mangkunegara, (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya
- Allen, N.J and Mayer, J.P, (2003). *Commitment In The Workplace; Theory, Research , and applycation*. Thousand Oaks, CA. Sage Publishing, Inc.
- Arifin, Rizal (2012). *Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat dengan dimoderasi oleh variabel komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan*, skripsi universitas negeri padang, padang.
- Anthony dan Govindarajan. 2005, *Management Control System* , Edisi Pertama, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Arikunto (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Amartadewa (2013).”Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan dan locus of control sebagai variabel moderasi”. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Undayana*. Volume 4. No. 3.
- Atkinson, Anthony A, et al. (2009). *Akuntansi manajemen*. edisi 5, jilid 1. Terjemahan oleh miranti kartika dewi, jakarta. PT.Indeks
- Azuar Juliandi (2013). *Metodologi Penelitian Kuantitatif Untuk Ilmu-ilmu Bisnis* (Cetakan Pertama). Medan : Percetakan M2000.
- Beby Natalya, dkk (2016) “pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Balik Papan”. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan*. Volume 13 No. 12.
- Bahyar, Chairul dan Khanifah (200b 8) “Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial dengan Desentralisasi sebagai variabel Moderat. *JEB*, Vol.3, No. 6
- Bastian, Indra (2010). *Akuntansi Sektor Publik, Suatu Pengantar*. (PSASP). Edisi Ketiga, Penerbit Erlangga, Jakarta.

- Caesar Arif Budiman dkk. “Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan, motivasi dan job relevant information sebagai variabel intervening”. *Jurnal Sorot* Vol 9 No 1 April hal 1 – 121 Lembaga Penelitian Universitas Riau.
- Carter, W.K (2009). *Akuntansi Biaya*. Jakarta: Salemba Empat
- Chen et al. (2015). “From vision to action – A strategic planning process model for open educational resources ISSN :2348-2052”. Vol.2 Issues. 3.
- Christin, Veronica (2017). Pengaruh sistem informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial dengan kompetensi sumber daya manusia sebagai variabel moderating pada universitas widyatama.
- Dian sari (2013). “pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial PT.Pos Indonesia”. *E-Jurnal Binar Akuntansi* Volume 2. No.1 Januari.
- Deddi Noerdiawan (2007). *Akuntansi Pemerintahan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dyne, V.L and Graham, J.W (2005). Organizational citizenchipbehavior; construct redefinition measerument and validation. *Academy manajement journal*. 37,(4), 765-802
- Ellen Christina dkk (2002) “*Anggaran perusahaan suatu pendekatan praktis*”. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Fahmi, Irham (2013). *Analisis Laporan Keuangan*. Bandung:Alfabeta
- Falikhatun (2007). Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Budgetary Slack Dengan Variabel Pemoderasi Ketidakpastian Lingkungan dan Kohesivitas Kelompok. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Vol:6. No 2.
- Fress, Philip E,C. Rollin Niswonger, Carl S. Warren (1995). *Prinsip-prinsip Akuntansi*. Cetakan Ketiga Edisi Keenambelas Jilid 2, Ahli Bahasa: Higynus Ruswinto dan Herman Wibowo, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Fujiastuti, Yunifa (2008). Pengaruh sistem informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial dengan teknologi informasi sebagai variabel moderating di perusahaan manufaktur jabodetabek. Jakarta

- Garrison, Ray H. Norren Brewer (2013). *Managerial Accounting* 14th Edition . dialihbahasakan oleh Kartika Dewi. “*Akuntansi Manajerial*, Buku 1” 2. Jakarta : Salemba Empat.
- Ghozali, Imam (2016). *Aplikasi Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*. Edisi 8. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ginanjari Apriansyah dkk (2014). “pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, kepuasan kerja, job-relevant information dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial pada perhotelan diprovinsi Riau”. *JOM FEKON*. Vol. 1 No. 2 Oktober 2014.
- Gull dan Chia, Y.M, (1994). The effect of management accounting system, perceived environmental uncertainty and decentralisation on managerial performance: a test of three-way interaction. *Accounting, organization and society*, Vol.1, pp 413-426.
- Halim, Abdul. 2001. “*Bunga Rampai Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: UPP AMP YKP.
- Hansen dan Mowen. 2007. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 7 Buku 2. Jakarta Salemba Empat.
- Harefa, Kornelius. (2008). *Analisis Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komunikasi Sebagai Variabel Moderating Pada PT.Bank Negara Indonesia, Tbk Kota Medan*. Tesis. Medan, Universitas Sumatera Utara.
- Haryanti, I. dan Othman, R. (2012). *Budgetary Participation: How It Affects Performance And Commitment. Accountancy Business And The Public Interest*. Hlm. 53-73.
- Helmi, Muhammad, (2012). *Pengantar manajemen*. jatim: Empatdua
- Herda Nengsy dkk (2013).” Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan JRI, kepuasan kerja dan motivasi sebagai variabel intervening”. *Jurnal Akuntansi*, Vol. 2, No. 1, Oktober 2013 : 1 – 17. ISSN 2337-4314.
- Kaswan (2012). *Manajemen sumber daya manusia untuk keunggulan bersaing organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu

- Kenis, I. 1979. Effect of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review* 54: 707-21.
- Kren, Leslie (1992). Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact Of Informant and Environmental Volatily". *The Accounting Review*
- Kusuma, Budi Hartono (2016). Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial; komitmen sebagai variabel mediasi. *Jurnal akuntansi*, Vol.8, No.2
- Lubis, Arfhan Ikhsan (2007). *Akuntansi Keperilakuan*, Edisi 3. Jakarta : Salemba Empat.
- Luthan, Fred (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta: Andi
- M. Nafarin (2007). *Penganggaran Perusahaan*. Edisi Ketiga. Jakarta : Salemba Empat
- Mahoney, T.A. T.H. Jerdee and S.J. Carrol (1965). *Development of Managerial Performance: A Research*, Cincinnati: South Western Publ.Co
- Mardiasmo (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi. Yogyakarta
- Mattola, R (2011). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja dengan Locus Of Control sebagai Variabel Moderating*, Skripsi, Fakultas Ekonomi, Universitas Hasanuddin.
- Morhead & griffin (2013). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat, Nafissah, Dorontum.
- Mulyadi (2008). *Sistem Akuntansi*. Jakarta : Salemba Empat
- Naele, Margaret P & Northcraft, Gregory B, (1991). *Factor influencing organizational commitment, dalam Richard M Steers dan Lyman W Porter*. Motivation and work behavior, singapore: McGraw-Hill, Inc
- Nasution (2005). *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta:Ghalia Indonesia
- Sigilipu, Stefi (2013). Pengaruh penerapan informasi akuntansi manajemen dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial. *Jurnal EMBA*, Vol.1, No.3, Hal 239-247
- Simamora, Henry (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Penerbit Erlangga.

- Sinambela, Elizar (2003). *Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada perguruan tinggi swasta kota medan*. Tesis, Universitas Sumatera Utara
- Siregar, Narumondang Bulan (2003). *Penyusunan Anggaran Perusahaan Sebagai Alat Manajemen Dalam Pencapaian Tujuan*.
- Sisulastri, dkk (2010). *Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sistem informasi akuntansi pada bank umum*.
- Rudianto. 2009. *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta : Grasindo
- Robbins SP dan Judge (2007). *Perilaku Organisasi* , Jakarta : Salemba Empat
- Sarwono, Jonathan (2006). *Path Analysis*. Gramedia
- Sadudin Ibraimi. 2014.” Strategic planning and performance management : Theoretical frameworks analysis” *International Journal Of Academic Research In Business and Social Science April 2014*. Vol. 4. No. 4 ISSN : 2222-6990 pp. 124-149
- Sasongko dan parulian (2010). *Anggaran*, Jakarat: salemba Empat
- Setyosari, Punanji (2010). *Metode Penelitian Pendidikan dan Pengembangan*. Jakarta: Kencana
- Simbolon, Hotman. 2009. *Statistik*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Sumarno, J, (2005). *Pengaruh Komitmen Organisasi Dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada kantor cabang perbankan indonesia, jakarta*. Vol.14, No.2
- Supomo dan Indriantoro (1998). *Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*”. *Kelola*, Vol.VII, No.18, hlm. 61-84.
- SUPRIYONO, R.A. (2005). *Pengaruh komitmen organisasi, keinginan sosial, asimetri informasi terhadap hubungan antara penganggaran dengan kinerja manajerial*. *Jurnal ekonomi dan bisnis indonesia*, Vol.20, No.1
- Stefani Lily Indarto dkk (2011). “Pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial perusahaan melalui kecukupan anggaran,

- komitmen organisasi, komitmen tujuan anggaran dan job relevant information (JRI)”. Seri Kajian Ilmiah, Volume 14, Nomor 1, Januari 2011
- Sugiyono (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* Bandung : Alfabeta
- Suliyanto (2011). *Ekonometrika Terapan Teori dan Aplikasi SPSS*. Yogyakarta : Andi Offset
- Supranto, J (2001). *Statistik Teori dan Aplikasi, Jilid 1*, Jakarta: Erlangga
- Triana, dkk (2012). Pengaruh partisipasi anggaran, budget emphasis dan locus of control terhadap slack anggaran. *E-jurnal Binar Akuntansi*, Vol.1 No.1
- Triatna, Cepi (2015). *Perilaku organisasi*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya
- Umam, Khaerul, (2010). *Perilaku Organisasi*. Cetakan Satu, CV.Pustaka Setia, Bandung.
- Umar. Husein (2005). *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wibowo (2012). *Manajemen Kinerja* (Edisi ke 3). Jakarta : Rajawali Pers.
- Wicaksono, Galih, (2016). Pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada sekolah menengah negeri tegal. *Jurnal bisnis dan manajemen* 6 (2), 199-212.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat
- Wirjono, E. R., Raharjo, A. B. 2007. “Pengaruh Karakteristik Personalitas Manajer Terhadap Hubungan Antara Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial”. *Jurnal KINERJA*, Volume 11, No.1, Th. 2007: Hal. 50-63.

SURVEY KINERJA MANAJERIAL PADA PERGURUAN

TINGGI SWASTA KOTA MEDAN

IDENTITAS RESPONDEN

Nama Perguruan Tinggi :(diisi oleh peneliti)

Nama :(boleh tidak diisi)

Jenis Kelamin : Pria Wanita

Umur :Tahun

Jabatan :

Masa Jabatan : <1 Thn 1 Thn-5 Thn > 5 Thn

Pendidikan Terakhir : SMA D3
 S1 S2
 S3 Dan Lain-lain

PETUNJUK PENGISIAN

1. Pada pernyataan kusioner, Bapak/Ibu diharapkan menjawab dengan memberikan tanda *check list* (✓) pada salah satu pilihan sesuai dengan pengalaman anda.

STS : Sangat Tidak Setuju
TS : Tidak Setuju
N : Netral
S : Setuju
SS : Sangat Setuju

2. Isilah semua nomor pertanyaan dalam kusioner ini dan jangan ada yang terlewatkan
3. Tidak ada penilaian benar atau salah atas jawaban yang dipilih
4. Atas kesediaan dan kerjasama Bapak/Ibu dalam pengisian pertanyaan atau kusioner ini, saya ucapkan banyak terimah kasih.

PARTISIPASI ANGGARAN

Keterlibatan

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Bapak/Ibu ikut dan terlibat dalam penetapan anggaran					
2	Bapak/Ibu memiliki kontribusi dalam penyusunan Rencana Kegiatan Anggaran (RKA)					
3	Bapak/Ibu memiliki kontribusi penting terhadap anggaran akhir atau final					

Pengaruh

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Bapak/Ibu merasa memiliki pengaruh dalam menentukan anggaran					
2	Anggaran tidak akan diputuskan sampai Bapak/Ibu merasa yakin					
3	Bapak/Ibu diminta pendapat atau usulan ketika anggaran sedang disusun					

Komitmen

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Bapak/Ibu diberikan penghargaan atas pencapaian target anggaran					
2	Bapak/Ibu memiliki komitmen dalam pelaksanaan anggaran					
3	Bapak/Ibu memotivasi bawahan dalam melaksanakan anggaran yang sudah disusun					

Broad Scope

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Perusahaan menyediakan informasi yang akurat bagi kegiatan seluruh karyawan departemen anda.					
2	Perusahaan menyediakan informasi yang berkaitan dengan kemungkinan peristiwa dimasa yang akan datang					
3	Perusahaan menyediakan informasi mengenai ekonomi dan non-ekonomi seperti refrensi konsumen, sikap karyawan, hubungan tenaga kerja dan kemajuan teknologi serta ancaman pesaing dan menyediakan informasi faktor-faktor eksternal perusahaan, seperti kondisi ekonomi, pertumbuhan penduduk, perkembangan teknologi dan lainnya					

Time Lines

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Perusahaan menyediakan laporan kepada Bapak/Ibu secara sistematis dan teratur seperti laporan keuangan.					
2	Ketika terjadi suatu peristiwa kejadian, Bapak/Ibu langsung diberitahu tentang persitiwa atau kejadian tersebut tanpa di tundang-tundang					
3	Informasi yang ada dalam sistem informasi di proses dengan baik					

Aggregation

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Perusahaan menyediakan Informasi meliputi berbagai informasi seperti informasi dari bagian laba, biaya, pajak, data kemahasiswaan secara keseluruhan					
2	Perusahaan menyediakan informasi seperti laporan harian, mingguan, bulanan, dan tahunan dalam prediksi dan perbandingan lainnya					
3	Bentuk informasi memungkinkan untuk melakukan analisis					

Intergration

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Informasi tiap bagian akan berpengaruh pada bagian lainnya					
2	Informasi mengenai dampak yang akan timbul oleh keputusan Bapak/Ibu terhadap kinerja organisasi selalu tersedia bagi anda					
3	Di bagian Bapak/Ibu terdapat informasi target yang diketahui semua orang					

KOMITMEN ORGANISASI**Komitmen Afektif**

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Bapak/Ibu akan merasa sangat bahagia menghabiskan sisa karir anda di perusahaan ini					
2	Bapak/Ibu merasa masalah yang terjadi di perusahaan ini menjadi masalah Bapak/Ibu juga					
3	Bapak/Ibu merasa menjadi bagian keluarga pada perusahaan ini					

Komitmen Kontinu

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Bapak/Ibu sulit meninggalkan perusahaan ini karena takut tidak mendapatkan kesempatan kerja ditempat lain					
2	Bapak/Ibu merasa rugi meninggalkan perusahaan ini					
3	Bapak/Ibu merasa sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang bagus seperti pekerjaan Bapak/Ibu sekarang ini					

Komitmen Normatif

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Bapak/Ibu merasa perusahaan ini telah banyak berjasa badi hidup Bapak/Ibu					
2	Bapak/Ibu merasa belum memberikan banyak kontribusi bagi perusahaan ini					
3	Perusahaan ini layak mendapatkan kesetiaan dari Bapak/Ibu.					

KINERJA MANAJERIAL

Perencanaan

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Bapak/Ibu memiliki peran dalam menentukan tujuan kebijakan dan rencana tindakan atau pelaksanaan yang diambil					
2	Bapak/Ibu memiliki peran dalam menentukan schedule pekerjaan, membuat anggaran, menyusun prosedur- prosedur, menentukan tujuan, dan membuat program					

Investigasi

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Bapak/Ibu mengumpulkan informasi dalam bentuk catatan, laporan, dan rekening					
2	Bapak/Ibu memiliki peran dalam inventarisasi dalam pengukuran hasil, menyiapkan laporan keuangan, catatan, dan melakukan analisis pekerjaan					

Koordinasi

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Bapak/Ibu memiliki peran dalam mencari kerja sama dengan departemen lain					
2	Bapak/Ibu tukar-menukar informasi dengan orang lain dibagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, hubungan dengan manajer lain					

Evaluasi

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Bapak/Ibu terlibat dalam pelaporan penilaian hasil kerja karyawan					
2	Bapak/Ibu menilai dan mengukur proposal					

	(Ukuran Kerja), mengamati dan melaporkan kinerja					
--	--	--	--	--	--	--

Pengawasan

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Bapak/Ibu mengontrol pencapaian kerja dari bawahan Bapak/Ibu					
2	Bapak/Ibu mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan Bapak/Ibu dengan memberi penjelasan tentang peraturan kerja					

Penilaian Staf

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Bapak/Ibu terlibat dalam memelihara kondisi kerja dibagian yang anda pimpin					
2	Bapak/Ibu mengajukan usulan kebutuhan pegawai baru, mempromosikan dan memutasi pegawai					

Negoisasi

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Bapak/Ibu melakukan kontrak untuk barang dan jasa dengan pemasok					
2	Bapak/Ibu melakukan perundingan kepada agen dalam rangka meningkatkan mutu layanan kepada masyarakat					

Perwakilan

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Bapak/Ibu menyampaikan visi dan misi dan kegiatan organisasi kepada masyarakat melalui pidato-pidato konsultasi					
2	Bapak/Ibu mempromosikan tujuan umum organisasi bapak/ibu dengan cara: menghadiri konferensi-konferensi, dan pertemuan (seperti: pendekatan kepada masyarakat, pertemuan sesama manajer, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan).					