

PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, KOMITMEN ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL

Wisnu Tri Yuniarto
Wisnutri15@gmail.com
Suwardi Bambang Hermanto

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

The purpose of this research is to find out the influence of budgeting participation, organization commitment, and leadership style to the managerial performance at PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya. The research population is the managers and the employees who have an authority in the process of budgeting at PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya, and 63 people have been selected as the samples. The sample collection technique has been carried out by using purposive sampling. The multiple linear regressions analysis is applied as the analysis technique. The result of the test describes that the influence of budgeting participation, organization commitment, and leadership style variables to the managerial performance is significant. The result of regressions test describes that $R^2 = 0.668$ or 66.8% of all variables i.e.: budgeting participation, organization commitment and leadership style simultaneously has influence to the managerial performance. The result of this research has a limitation that the object of the research is on PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya so its generalization level is limited.

Keywords: *Budgeting Participation, Organization Commitment, Leadership Style, and Managerial Performance.*

INTISARI

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya. Populasi yang digunakan dalam penelitian adalah manajer dan karyawan yang memiliki otoritas dalam proses penyusunan anggaran pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya dengan sampel yang digunakan sebanyak 63 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh variabel partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial adalah signifikan. Hasil uji regresi menunjukkan $R^2 = 0,668$ atau 66,8% seluruh variabel partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil ini memiliki keterbatasan bahwa obyek penelitian pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya sehingga memiliki tingkat generalisasi yang terbatas.

Kata Kunci: Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kinerja Manajerial.

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan seoptimal mungkin untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan, baik itu tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Dalam dunia ekonomi, semakin ketatnya persaingan antar perusahaan dari tahun ketahun menuntut perusahaan harus mampu bertahan dalam persaingan yang ketat yaitu dengan meningkatkan kinerja perusahaan.

Dalam segala usaha yang dijalankan setiap perusahaan tertentu mempunyai tujuan tentang yang ingin dicapai secara efisien yaitu dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran. Perusahaan akan merencanakan dan mengendalikan hal-hal apa saja yang dianggap penting dalam proses pencapaian tujuan. Untuk mengkoordinasikan kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuannya, dibutuhkan strategi-strategi sebagai petunjuk dalam mencapai tujuan tersebut.

Salah satu elemen penting perencanaan dan pengendalian perusahaan adalah anggaran. Perusahaan membutuhkan sebuah anggaran yang dapat digunakan sebagai alat untuk perencanaan dan evaluasi. Proses penyusunan anggaran menjadi sebuah hal penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan agar dapat sesuai dengan sasaran dan tujuan. Untuk menyusun sebuah anggaran, informasi-informasi yang akurat sangat dibutuhkan.

Agar tujuan tersebut dapat dicapai secara efektif maka perlu memperhatikan *budgetary participation* (partisipasi dalam penyusunan anggaran). Menurut Hansen dan Mowen (2004: 552), partisipasi anggaran (*budgeting participation*) adalah pendekatan penganggaran yang memungkinkan para manajer yang akan bertanggung jawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran, dan partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggung jawab pada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreatifitas.

Partisipasi adalah suatu proses dimana individu-individu terlibat didalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang kinerjanya akan dievaluasi dan kemungkinan akan di hargai atas pencapaian target anggaran mereka. Penyusunan anggaran secara partisipasi diharapkan kinerja manajer akan meningkat, dimana suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui maka karyawan akan memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran. Menurut Nor (2007), partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Ghozali dan Yusfaningrum (2005) menemukan hasil bahwa partisipasi anggaran memiliki hubungan dengan kinerja manajerial secara langsung.

Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi (Mowday, 1979). Manajer yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi akan dapat memiliki pandangan positif dan akan berbuat yang terbaik untuk kepentingan organisasi. Dengan adanya komitmen organisasi yang baik kemungkinan penurunan kinerja dapat dihindari. Sebaliknya individu dengan komitmen organisasi yang buruk akan mementingkan dirinya sendiri ataupun kelompoknya, karena individu tersebut tidak memiliki keinginan untuk menjadikan organisasi tersebut kearah yang lebih baik, sehingga dapat lebih besar terjadinya penurunan kinerja apabila individu tersebut terlibat dalam penyusunan anggaran. Jadi bila individu memiliki komitmen yang kuat akan menggunakan anggaran untuk mengejar tujuan organisasi, sedangkan individu dengan komitmen yang rendah akan menggunakan anggaran guna mengejar kepentingan dirinya sendiri.

Variabel yang mempengaruhi hubungan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan seorang *leader* menjadi salah satu contoh untuk dapat ditiru oleh bawahannya, oleh sebab itu demi keberhasilan dalam menjalankan visi dan misi perusahaan perlu dilakukan peningkatan kualitas untuk memotivasi karyawannya. Dengan penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai diharapkan

pemimpin mau mengamati perkembangan kemampuan, kemauan, motivasi, pengalaman, dan prestasi bawahannya agar dapat memberikan perubahan kearah yang lebih baik pada organisasi dalam segala aspek maupun dalam pencapaian organisasi.

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah yang dikemukakan adalah Apakah Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada PT. KAI (Persero) DAOP 8 Surabaya?. Sedangkan tujuan dalam penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial pada PT. KAI (Persero) DAOP 8 Surabaya.

TINJAUAN TEORETIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Anggaran

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka yang dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu dimasa yang akan datang. Oleh karena rencana yang disusun dinyatakan dalam bentuk unit moneter, maka anggaran seringkali disebut juga dengan rencana keuangan. Dalam anggaran, satuan kegiatan dan satuan uang menempati posisi penting dalam arti segala kegiatan akan dikuantifikasikan dalam satuan uang, sehingga dapat diukur pencapaian efisiensi dan efektivitas dari kegiatan yang dilakukan perusahaan.

Munawir (2002:391) menyatakan bahwa anggaran atau *budget* adalah perencanaan keuangan (perencanaan yang dinyatakan dalam satuan uang) secara menyeluruh untuk periode mendatang (biasanya jangka satu waktu satu tahun), yang mengidentifikasi tujuan dan tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Anggaran biasanya disusun pada awal aktivitas operasi dimulai, yang menyajikan pendapatan dan biaya yang direncanakan untuk tahun tersebut.

Adapun fungsi anggaran menurut Mulyadi (1997:502) menyatakan fungsi anggaran sebagai berikut; 1) Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja, 2) Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan perusahaan dimasa yang akan datang, 3) Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer bawah dengan manajer atas, 4) Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya, 5) Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen untuk bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan, 6) Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

Dengan adanya anggaran tersebut dapat digunakan sebagai alat untuk merumuskan rencana perusahaan dan untuk menjalankan pengendalian terhadap berbagai kegiatan perusahaan secara menyeluruh. Dengan demikian, anggaran merupakan suatu alat manajemen yang dapat digunakan baik untuk keperluan perencanaan maupun pengendalian.

Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan 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 (Brownell, 1982). Partisipasi anggaran adalah tahap partisipasi pengurus dalam menyusun anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggung jawaban.

Menurut Sumarno (2005), partisipasi anggaran adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh individu dalam penyusunan anggaran, sementara Chong (2002) menyatakan sebagai proses dimana bawahan atau pelaksana anggaran diberikan kesempatan untuk terlibat dalam dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran. Kesempatan yang diberikan diyakini meningkatkan pengendalian dan rasa keterlibatan di kalangan bawahan / pelaksana anggaran.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan manajer dalam memutuskan bersama dengan komitmen anggaran mengenai rangkaian kegiatan dimasa akan datang yang akan ditempuh oleh manajer tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran. Partisipasi anggaran terutama dilakukan oleh manajer tingkat menengah yang memegang pusat-pusat pertanggung jawaban dengan menekankan pada keikutsertaan mereka dalam proses penyusunan dan penentuan sasaran anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan dilibatkannya manajer dalam penyusunan anggaran, akan menambah informasi bagi atasan mengenai lingkungan yang sedang dan yang akan dihadapi serta membantu menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan anggaran (Siegel dan Marconi, 1989). Dengan diizinkan para manajer bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, memberikan kesempatan bagi mereka untuk menggabungkan informasi pribadi atau informasi khusus yang dimilikinya untuk digabungkan dengan tujuan pribadi manajer tersebut dan memberikan kesempatan bagi mereka untuk mengadakan penawaran dengan manajer di atasnya. Dalam konteks yang lebih spesifik, partisipasi dalam anggaran merupakan suatu proses dimana para individu yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian target sasaran, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penjualan target sasaran.

Partisipasi yang sukses akan memberikan keuntungan kepada perusahaan sebagai berikut; 1) Suatu pengaruh yang sehat pada kepentingan inisiatif dan formal, 2) Akan menghasilkan rencana yang lebih baik, karena adanya kombinasi pemikiran dari beberapa individu, 3) Seluruh tingkat manajemen lebih menyadari bagaimana fungsinya sesuai dengan keseluruhan struktur gambar operasionalnya, 4) Dapat meningkatkan kerja sama antar departemen, 5) Bagi pegawai bawahan dapat menyadari situasi dimasa mendatang.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan meletakkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadinya (Darlis, 2006). Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam organisasi serta tekad dalam diri untuk mengabdikan pada organisasi.

Pendapat lain tentang komitmen organisasi dikemukakan oleh Baron dan Greenberg (1996: 175) yang mengatakan bahwa komitmen organisasi merupakan komitmen yang berasal dari diri karyawan untuk menyelesaikan berbagai tugas, tanggung jawab, dan wewenang berdasarkan pada alasan dan motivasi yang dimiliki.

Adapun indikator-indikator pembentukan komitmen organisasi antara lain; 1) *Job Characteristic* yaitu persepsi agen asuransi terhadap kewajiban atau pekerjaan yang diberikan oleh suatu perusahaan dan menuntut adanya tanggung jawab dari karyawan tersebut, 2) *Alternative Employment Opportunities* yaitu persepsi agen asuransi terhadap peluang yang diberikan perusahaan atau organisasi untuk memberikan promosi secara terbuka serta memberikan alternatif untuk mendapatkan pekerjaan baru yang memiliki komitmen yang rendah, 3) *Personal Characteristic* yaitu persepsi agen asuransi dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan, 4) *Treatment Of Newcomers* yaitu persepsi agen asuransi terhadap cara yang dilakukan oleh organisasi dalam menjadikan mereka anggota organisasi yang produktif.

Dengan adanya komitmen organisasi yang kuat yang dimiliki oleh setiap individu maka dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan. Dengan komitmen organisasi yang kuat maka karyawan dapat menimbulkan rasa kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, memberikan kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, dan memiliki keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah sikap dan tindakan yang dilakukan pemimpin dalam menghadapi bawahan. Berkaitan dengan hal di atas maka akan diuraikan mengenai gaya kepemimpinan menurut Haris yang dikutip oleh Ranupandojo dan Husnan (1995:224) meliputi; 1) *Autocratic leadership Styles* (Gaya Kepemimpinan Otokratik) merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin menganggap bahwa semua kewajiban untuk mengambil keputusan, menjalankan tindakan, mengarahkan, memberi motivasi, dan mengawasi bawahan terpusat ditangannya. Seorang otokrat mengawasi pelaksanaan pekerjaannya dengan maksud agar tidak penyimpangan dari arah yang diberikan, 2) *Participative Leadership Styles* (Gaya Kepemimpinan Partisipasi) merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin selalu meminta dan menggunakan saran-saran bawahannya, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi para bawahan. Gaya kepemimpinan ini selalu memotivasi bawahannya agar merasa ikut memiliki organisasi, namun demikian pengambilan keputusan tetap berada pada pemimpin, 3) *Free Rain Leadership Styles* (Gaya Kepemimpinan Delegasi) merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan pada bawahannya, dalam arti pemimpin menginginkan agar bawahannya dapat mengendalikan diri mereka dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan gaya kepemimpinan ini bawahan dapat mengambil keputusan dengan lebih leluasa dalam melaksanakan tugasnya karena adanya pendelegasian dari pemimpin.

Dengan adanya gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang tegas dan bijak dapat mempengaruhi kemajuan suatu perusahaan, karena dengan pemimpin seperti itu akan disegani oleh bawahannya dan dapat memberikan motivasi kepada bawahan untuk dapat memberikan yang terbaik untuk perusahaan tersebut. Untuk menjadi seorang pemimpin yang baik dalam perusahaan maka dibutuhkan kerjasama yang baik antara bawahan dengan pemimpin, karena dengan adanya kerjasama yang baik antara pemimpin dengan bawahan maka akan dapat mempengaruhi perusahaan berkembang lebih baik.

Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial adalah seberapa jauh manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Kinerja berhubungan dengan seberapa besar kemampuan setiap level manajemen dalam membangun perusahaan dan meningkatkan produktivitas serta kinerja perusahaan baik dari segi kinerja kualitas sumber daya manusia juga kinerja keuangan, (Sinaga dan Siregar, 2007).

Mulyadi (1997) menyatakan bahwa penilaian kinerja dimanfaatkan oleh organisasi sebagai berikut; 1) Mengelola organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum, 2) Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian, 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, pengembangan personel dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personel, 4) Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

Sedangkan menurut Lubis (2010) kinerja manajerial diukur dengan menggunakan 9 (sembilan) item. Tingkat kinerja manajerial disetiap bidang yang meliputi; 1) Perencanaan, 2) Investigasi, 3) Pengkoordinasian, 4) Evaluasi, 5) Pengawasan, 6) Pengaturan Staf (*staffing*), 7) Negosiasi, 8) Perwakilan / Representasi, 9) Kinerja secara keseluruhan.

Tingkat kinerja manajerial tersebut merupakan faktor-faktor terpenting untuk dapat mengetahui efektif dan efisien dalam suatu kinerja keuangan perusahaan berdasarkan tolak ukur kinerja manajerial. Tingkat manajerial tersebut merupakan perhitungan partisipasi anggaran yang memiliki suatu bentuk yang dapat disimpulkan bahwa tingkat kinerja manajerial merupakan faktor penting dalam pengukuran kinerja keuangan.

Hubungan Antar Variabel

Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Partisipasi diharapkan meningkatkan kinerja manajerial, yakni ketika tujuan telah direncanakan dan disetujui secara partisipatif, karyawan akan menginternalisasi tujuan tersebut dan mereka akan memiliki tanggung jawab secara personal untuk mencapainya melalui keterlibatan dalam proses anggaran (Milani, 1975). Menurut Brownell (1982) partisipasi umumnya dinilai sebagai suatu pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi. Brownell (1982) melakukan penelitian terhadap 48 manajer pusat biaya level menengah di San Fransisco yang mengukur hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial dan menemukan hubungan positif dan signifikan.

Brownell dan Innes (1986) juga melakukan penelitian melalui 224 responden dari manajer tingkat menengah di tiga perusahaan manufaktur. Mereka menemukan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran meningkatkan kinerja manajerial. Penelitian ini dimaksudkan untuk menguji kembali hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan rumusan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Penelitian ini mendasar pada gagasan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berhubungan dengan komitmen organisasi yang dapat meningkatkan kinerja manajerial. Rahman (2002) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Apabila komitmen organisasi melibatkan kepercayaan dan keterimaan tujuan organisasi, maka partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan komitmen organisasi. Berarti bahwa pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial akan meningkat apabila komitmen organisasi manajer juga tinggi. Berdasarkan temuan penelitian diatas yang menguji hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial dengan variabel komitmen organisasi, maka dapat dinyatakan sebagai berikut:

H2 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial

Gaya kepemimpinan yang diarahkan pada keterbukaan dan lebih bersifat humanis (berorientasi konsiderasi) yang dimiliki oleh pimpinannya serta dengan keikutsertaannya dalam penyusunan anggaran, maka kinerja manajerial yang terjadi pada karyawan akan meningkat dan akan semakin bersemangat dalam mencapai anggaran yang telah ditetapkan. Faktor utama dalam sukses gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan dasar individu. Kinerja kelompok atau individu yang efektif bergantung pada pandangan yang tepat antara gaya interaksi dari pemimpin dengan bawahannya, serta sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada pemimpin (Sadat dan Nasir, 2002). Bentuk hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial dengan variabel gaya kepemimpinan dapat dinyatakan sebagai berikut:

H3 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

METODA PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan obyek yang dibatasi oleh kriteria tertentu. Kriteria yang digunakan dalam populasi ini adalah keseluruhan subyek penelitian, jadi setiap anggota populasi harus mempunyai karakteristik tertentu yang sama untuk diteliti. Hasil penelitian diharapkan dapat mewakili keseluruhan populasi penelitian yang telah ditetapkan di awal penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer dan karyawan yang memiliki otoritas dalam proses penyusunan anggaran. Sedangkan teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling* atau pemilihan sampel bertujuan yang digunakan peneliti untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan perusahaan melalui beberapa manajer yang ada dalam perusahaan tersebut. Adapun jumlah sampel yang digunakan sebanyak 63 orang.

Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini menggunakan dua jenis variabel. Variabel yang pertama merupakan variabel independen yaitu Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan. Variabel yang kedua merupakan variabel dependen yaitu Kinerja Manajerial.

Variabel bebas (*Independen Variabel*)

Variabel independen dalam penelitian ini adalah partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan. Berikut penjelasan singkat mengenai variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini:

1. Partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel independen yang dimaksudkan untuk mengukur tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh manajer untuk menentukan dan menyusun anggaran (Sardjito dan Muthaheer, 2007). Inti dari partisipasi penyusunan anggaran adalah kerjasama antara seluruh tingkatan organisasi. Untuk mengukur variabel partisipasi, peneliti menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975).

Terdapat enam indikator yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui pendapat responden tentang partisipasi penyusunan anggaran antara lain; keterlibatan dalam proses penyusunan anggaran, alasan dalam merevisi anggaran, frekuensi pemberian saran, pengaruh dalam anggaran akhir, pentingnya kontribusi yang diberikan serta frekuensi penyampaian pendapat. Jawaban diberikan dengan cara memilih skala dengan rentang antara 1 (partisipasi rendah) sampai dengan 7 (partisipasi tinggi). Jawaban pertanyaan disusun dengan menggunakan skala likert 1 sampai 7. Nilai skala menunjukkan nilai skor jawaban setiap butir pertanyaan. Penggunaan skala tersebut dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas dan validitas instrumen.

2. Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Manajer yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Dengan komitmen organisasi yang tinggi kemungkinan penurunan kinerja dapat dihindari. Daftar pertanyaan untuk komitmen organisasi yang digunakan dalam penelitian ini dikembangkan oleh Mowday *et al.* (1979).

Terdapat sembilan indikator yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui pendapat responden tentang komitmen organisasi antara lain; kesanggupan untuk bekerja, kebanggaan terhadap organisasi tempat kerja, kesediaan untuk mengerjakan semua pekerjaan, kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi, kebanggaan menjadi bagian dari organisasi, memberikan inspirasi dalam berprestasi, kepuasan memilih organisasi sebagai tempat bekerja, penilaian karyawan terhadap organisasi serta kepedulian terhadap masa depan organisasi. Jawaban pertanyaan disusun dengan menggunakan skala likert

dengan rentang 1 sampai 7. Nilai skala menunjukkan nilai skor jawaban setiap butir pertanyaan.

3. Gaya kepemimpinan adalah sikap dan tindakan yang dilakukan pemimpin dalam menghadapi bawahannya. Gaya kepemimpinan juga dapat menyangkut proses sosial, pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan didalam sebuah kelompok atau organisasi. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini diadopsi dari Fiedler dan Yukl (1981) yang dikenal dengan *LPC (Least Preferred Cowoker)* skala. Skala tersebut merupakan pasangan kata yang berlawanan, yaitu meliputi 17 pasangan kata dengan skor 1 sampai 8. Jika jumlah skor 64 atau lebih, berarti *LPC* tinggi atau berorientasi pada hubungan dan jika skor *LPC* 57 atau kurang, berarti *LPC* rendah atau berorientasi pada tugas.

Terdapat tujuh belas indikator yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui pendapat responden tentang gaya kepemimpinan antara lain; menyenangkan, bersahabat, menerima, santai/rileks, dekat, hangat, mendukung, harmonis, riang, terbuka, loyal, dapat dipercaya, sopan, ramah, kooperatif, jujur dan baik. Jawaban pertanyaan disusun dengan menggunakan skala likert dengan rentang antara 1 sampai 8. Nilai skala menunjukkan nilai skor jawaban setiap butir pertanyaan.

Variabel terikat (*Dependent Variable*)

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial yang di definisikan sebagai tindakan-tindakan atau pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur. Kinerja manajerial didefinisi sebagai tingkat kecakapan manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen. Kinerja para individu dalam kegiatan manajerial meliputi, perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi dan representasi Mahoney *et al.* (1963). Pengertian kinerja manajerial diatas diadopsi untuk penelitian ini. Untuk mengukur kinerja manajerial digunakan instrumen *self rating* yang dikembangkan oleh Mahoney *et al.* (1963). Setiap responden diminta untuk mengukur kinerjanya sendiri.

Terdapat sembilan indikator yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui pendapat responden tentang kinerja manajerial antara lain; perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, perwakilan serta kinerja keseluruhan. Jawaban pertanyaan disusun dengan menggunakan skala likert dengan rentang 1 sampai 9. Skala kinerja dengan rentang dari 1 sampai dengan 3 menunjukkan kinerja dibawah rata-rata, 4 sampai dengan 6 menunjukkan kinerja rata-rata dan dengan rentang dari 7 sampai dengan 9 menunjukkan kinerja diatas rata-rata. Nilai skala menunjukkan nilai skor jawaban setiap butir pertanyaan.

Secara operasional instrumen ini dikembangkan dan dikemas dalam satu perangkat yang berisikan pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan variabel yang diteliti, Sebelum digunakan untuk pengukuran maka terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya karena instrumen yang baik adalah instrumen yang bisa menyajikan data yang valid dan reliabel.

Teknik Analisis Data

1. Uji Validitas

Tujuan dari uji validitas data adalah untuk melihat apakah variabel atau pertanyaan yang diajukan mewakili segala informasi yang seharusnya diukur atau validitas menyangkut kemampuan suatu pertanyaan atau variabel dalam mengukur apa yang harus diukur. Uji validitas dilakukan atas item-item pertanyaan pada kuesioner yaitu dengan jalan menghitung koefisien korelasi dari tiap-tiap pertanyaan dengan skor total yang diperoleh kemudian dibandingkan dengan angka kritis r produk moment valid (Ghozali, 2007:135).

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban yang diperoleh dari pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan cara *one shot methode* atau pengukuran sekali saja. Untuk mengukur reliabilitas dengan melihat *cronbach alpha*. Suatu konstruk atau variabel dapat dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* masing-masing variabel lebih dari 60 % atau 0,6 maka penelitian ini dikatakan reliabel.

Uji Asumsi Klasik

Pada penelitian ini dilakukan evaluasi ekonometri' terhadap model persamaan regresi agar memenuhi syarat sebagai *Best Linear Unbiased Estimator* (BLUE).

1. Uji Normalitas, bertujuan untuk menguji apakah dalam regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi normal atau mendekati normal.
2. Uji Multikolinieritas, bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya hubungan atau korelasi diantara variabel bebas. Model regresi yang baik adalah regresi yang variabel bebasnya tidak memiliki hubungan yang erat atau dengan kata lain tidak terjadi multikolinieritas antara variabel independennya.
3. Uji Autokorelasi, bertujuan menguji apakah dalam model regresi linier ada korelasi antara kesalahan gangguan pada periode t-1 (sebelumnya). Autokorelasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang waktu berkaitan satu sama lainnya. Masalah ini timbul karena residu (kesalahan gangguan) tidak bebas dari satu observasi ke observasi lainnya.
4. Uji Heterokedastisitas, bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidak samaan varian dari residual satu pengamatan kepengamatan lain. Jika varian residual dari suatu pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas. Sebaliknya jika varian residual berbeda disebut Heterokedastisitas.

Model Penelitian

Model yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisa regresi linier berganda. Berdasarkan variabel independen dan dependen tersebut, maka dapat disusun persamaan sebagai berikut (Ghozali, 2007):

$$KM = a + B_1PPA + B_2KO + B_3GK + e$$

Keterangan:

KM	= Kinerja Manajerial
a	= Konstanta
B ₁ , B ₂ , B ₃	= Koefisien Regresi
PPA	= Partisipasi Penyusunan Anggaran
KO	= Komitmen Organisasi
GK	= Gaya Kepemimpinan
e	= Kesalahan Pengganggu

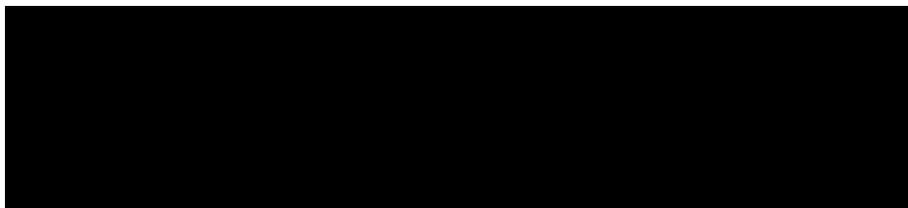
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Karakteristik Responden

Gambaran karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya.

Tabel 1

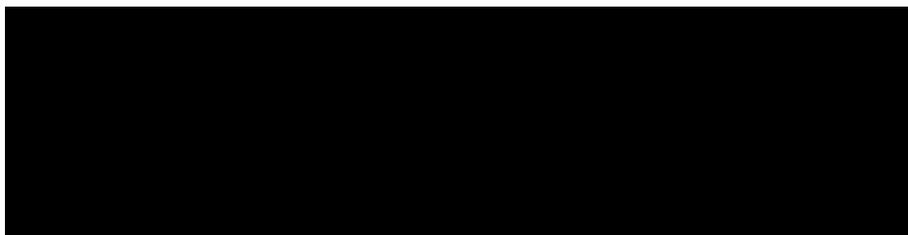
Karakteristik Responden Berkaitan dengan Jenis Kelamin



Dari tabel 1 diatas terlihat bahwa umumnya karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya yang ikut serta dalam partisipasi penyusunan anggaran yang dapat mempengaruhi baik tidaknya dalam kinerja manajerial terbanyak adalah berjenis kelamin pria sebanyak 41 orang dengan prosentase sebesar 65,1%. Sedangkan sisanya adalah mereka yang berjenis kelamin wanita sebanyak 22 orang dengan prosentase sebesar 34,9%.

Tabel 2

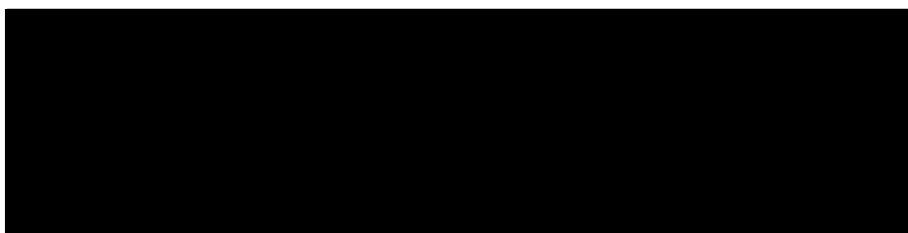
Karakteristik Responden Berkaitan dengan Usia



Dari tabel 2 diatas terlihat bahwa umumnya karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya yang ikut serta dalam partisipasi penyusunan anggaran yang dapat mempengaruhi baik tidaknya dalam kinerja manajerial terbanyak adalah yang berusia antara 30-40 tahun sebanyak 41 orang dengan prosentase sebesar 65,1%. Kondisi ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya yang ikut serta dalam partisipasi penyusunan anggaran memiliki usia muda dewasa. Kondisi ini sangat menguntungkan perusahaan karena memiliki karyawan pada usia produktif.

Tabel 3

Karakteristik Responden Berkaitan dengan Pendidikan



Dari tabel 3 diatas terlihat bahwa umumnya karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya yang ikut serta dalam partisipasi penyusunan anggaran yang dapat mempengaruhi baik tidaknya dalam kinerja manajerial terbanyak adalah mereka yang berpendidikan sarjana sebesar 57 orang dengan prosentase sebesar 90,5%. Kondisi ini menunjukkan *human capital* yang dimiliki PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya sangat baik. Dengan tingkat pendidikan yang tinggi kompetensi karyawan yang dimiliki oleh perusahaan juga tinggi.

Tabel 4
Karakteristik Responden Berkaitan dengan Masa Kerja

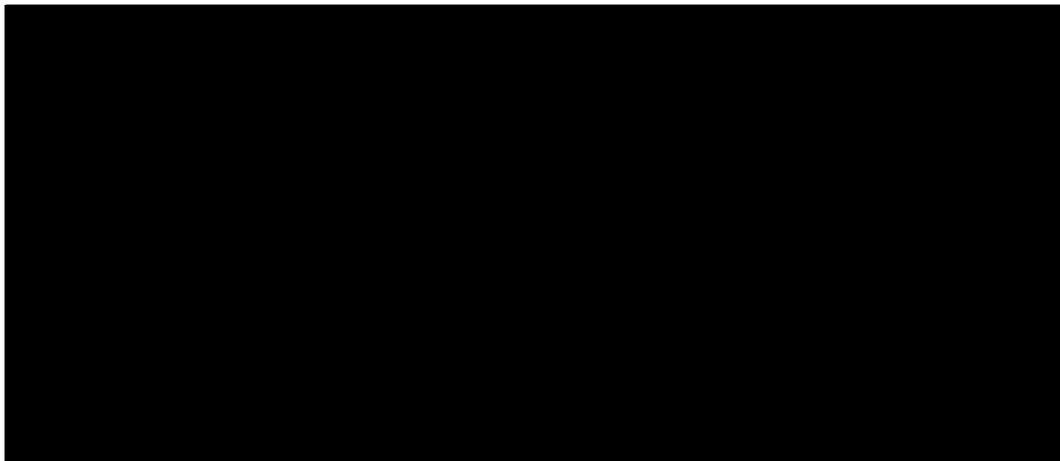


Dari tabel 4 diatas terlihat bahwa umumnya karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya yang ikut serta dalam partisipasi penyusunan anggaran yang dapat mempengaruhi baik tidaknya dalam kinerja manajerial terbanyak adalah mereka yang masa kerja antara 5-10 tahun sebesar 30 orang dengan prosentase sebesar 47,6%. Kondisi ini menunjukkan bahwa karyawan yang dimiliki oleh PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya telah cukup berpengalaman. Sumber daya manusia yang berpengalaman ini sangat menguntungkan perusahaan guna meningkatkan pelayanan mereka pada nasabah.

Tanggapan Responden

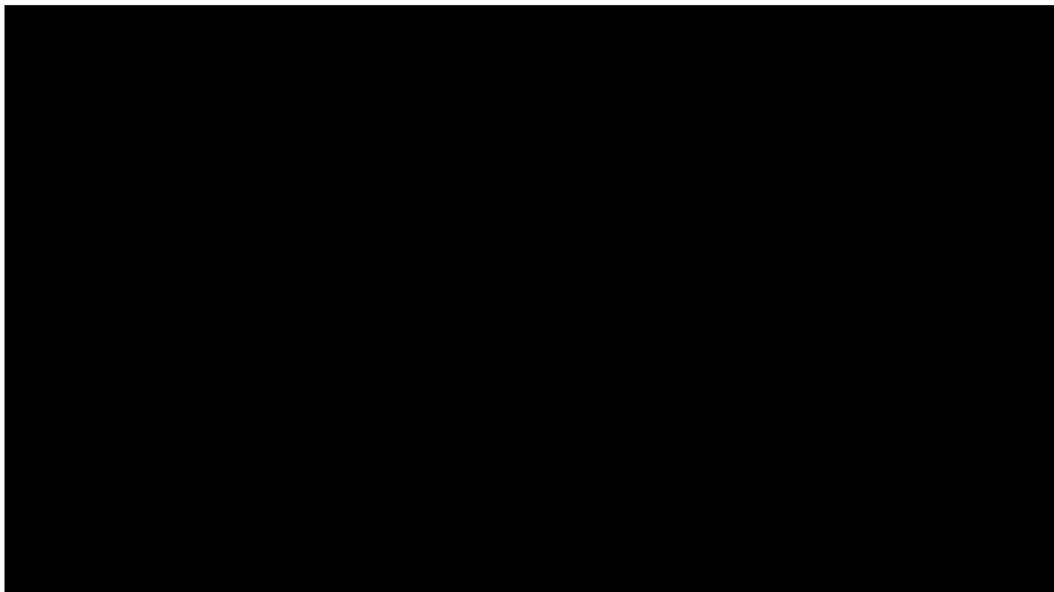
Analisis deskriptif dalam penelitian ini menguraikan hasil analisis terhadap responden dengan menguraikan gambaran data tentang tanggapan responden berkaitan dengan partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan serta kinerja manajerial diuraikan sebagai berikut:

Tabel 5
Distribusi Frekuensi Berkaitan dengan Partisipasi Penyusunan Anggaran



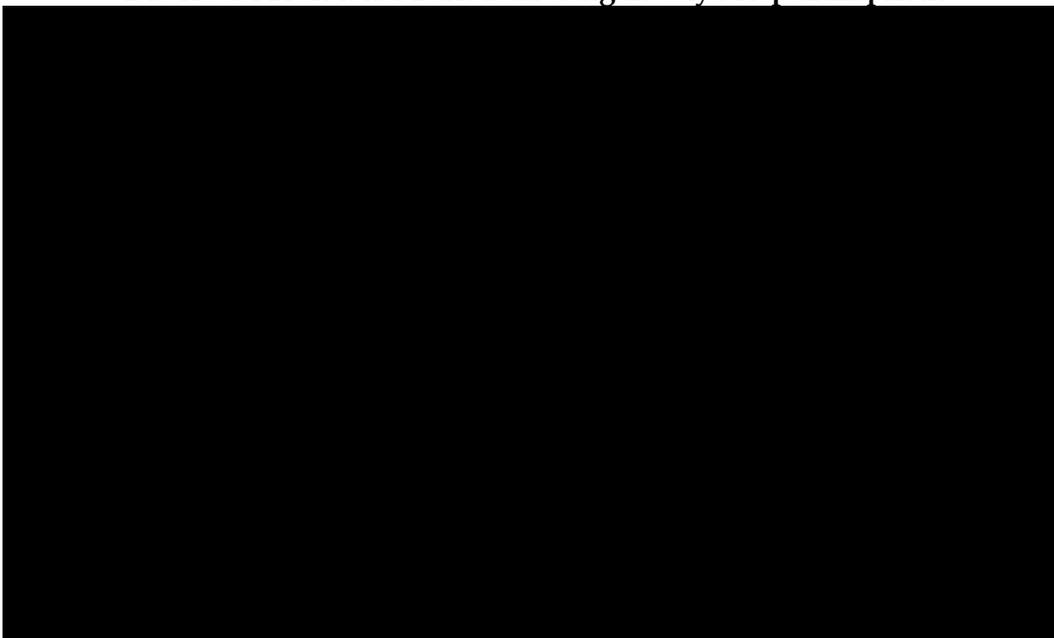
Berdasarkan tabel 5 diatas terlihat bahwa rata-rata dari 6 kuesioner dan memiliki skala 1-7 menunjukkan bahwa tanggapan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya berkaitan dengan partisipasi penyusunan anggaran memiliki partisipasi tinggi dalam penyusunan anggaran dengan nilai *mean* sebesar 4,84. Hal ini diketahui berdasarkan pada skor jawaban yang diperoleh menunjukkan sebagian besar jawaban responden berada pada skor antara 5-7 sebesar 66,93%, sedangkan pada skor antara 1-3 sebesar 12,96%, dan pada skor 4 sebesar 20,11%.

Tabel 6
Distribusi Frekuensi Berkaitan dengan Komitmen Organisasi



Berdasarkan tabel 6 diatas terlihat bahwa rata-rata dari 9 kuesioner dan memiliki skala 1-7 menunjukkan bahwa tanggapan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya berkaitan dengan komitmen organisasi memiliki komitmen yang tinggi atas organisasi tempat mereka bekerja dengan nilai *mean* sebesar 4,60. Hal ini diketahui berdasarkan pada skor jawaban yang diperoleh yang menunjukkan sebagian besar jawaban responden berada pada skor antara 5-7 sebesar 58,55%, sedangkan pada skor antara 1-3 sebesar 14,81%, dan pada skor 4 sebesar 26,63%.

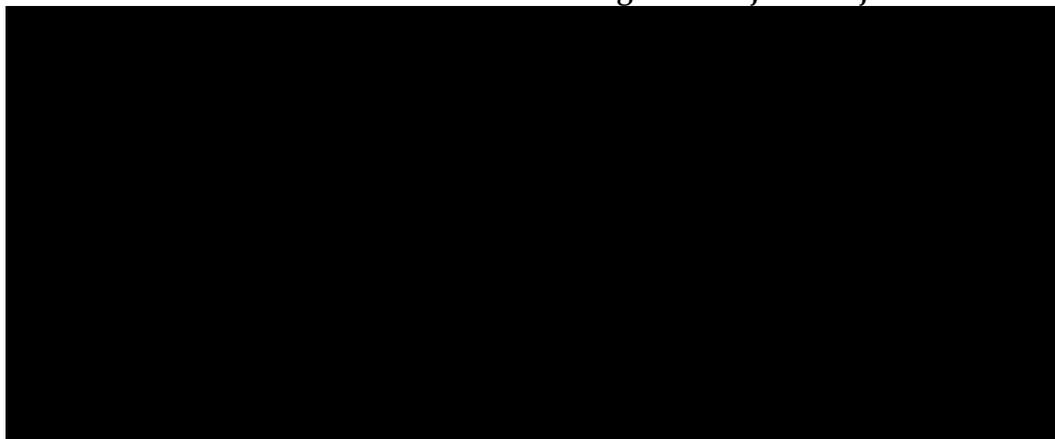
Tabel 7
Distribusi Frekuensi Berkaitan dengan Gaya Kepemimpinan



Berdasarkan tabel 7 diatas terlihat bahwa rata-rata dari 17 kuesioner dan memiliki skala 1-8 menunjukkan bahwa tanggapan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang dikembangkan dalam perusahaan menyatakan cukup baik dengan nilai *mean* sebesar 5,39. Hal ini diketahui berdasarkan pada skor jawaban yang diperoleh yang menunjukkan sebagian besar jawaban responden berada

pada skor antara 4-5 sebesar 55,93%, sedangkan pada skor antara 1-3 sebesar 1,03%, dan pada skor 6-8 sebesar 43,04%.

Tabel 8
Distribusi Frekuensi Berkaitan dengan Kinerja Manajerial

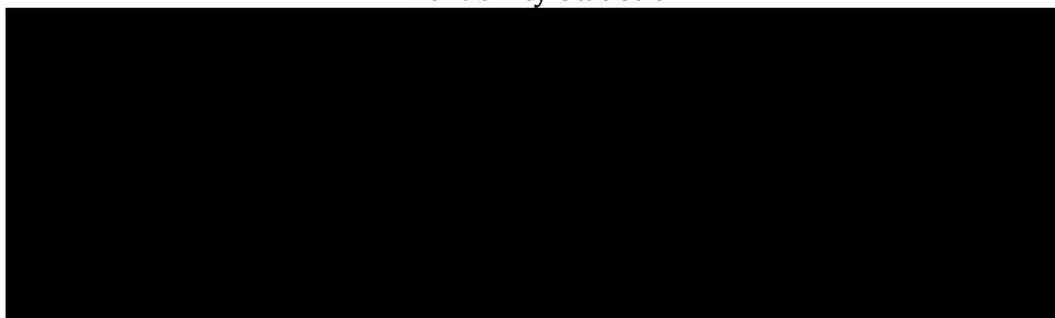


Berdasarkan tabel 8 diatas terlihat bahwa rata-rata dari 9 kuesioner dan memiliki skala 1-9 menunjukkan bahwa tanggapan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya berkaitan dengan kinerja dalam perusahaan menyatakan cukup baik dengan nilai *mean* sebesar 6,42. Hal ini diketahui berdasarkan pada skor jawaban yang diperoleh yang menunjukkan sebagian besar jawaban responden berada pada skor antara 4-6 sebesar 55,38%, sedangkan pada skor antara 1-3 sebesar 0,00%, dan pada skor 7-9 sebesar 44,62%.

Uji Reliabilitas dan Validitas

Dari hasil uji reliabilitas nilai *cronbach alpha* dapat dilihat pada tabel 9 dibawah ini:

Tabel 9
Reliability Statistic



Dari hasil uji tersebut terlihat nilai *cronbach's alpha* dari masing-masing variabel lebih besar 0,60. Sedangkan penelitian terdahulu menurut Himawan (2010) dari masing-masing variabel juga lebih besar 0,60 yang berarti butir-butir pertanyaan dari seluruh variabel seluruhnya reliabel dan dapat digunakan dalam penelitian.

Sedangkan hasil pengujian validitas diketahui bahwa seluruh item pertanyaan mengenai lingkungan pengendalian, aktivitas pengendalian, pemantauan maupun kinerja karyawan mempunyai nilai $r_{\text{hasil}} > r_{\text{tabel}}$, dan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan, maka hal ini berarti bahwa seluruh item pertanyaan tersebut seluruhnya valid dan dapat digunakan dalam penelitian.

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas, dari grafik uji normalitas dapat diketahui bahwa distribusi data telah mengikuti garis diagonal antara 0 (nol) dengan pertemuan sumbu Y (*Expected Cum. Prob.*) dengan sumbu X (*Observed Cum Prob.*). Hal ini menunjukkan bahwa data dalam penelitian ini telah berdistribusi normal.
2. Multikolinieritas, hasil uji multikolinieritas dapat diketahui bahwa besarnya nilai *Variance Influence Factor* (VIF) pada seluruh variabel tersebut lebih kecil dari 10, dan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan maka hal ini berarti dalam persamaan regresi tidak ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas atau bisa disebut juga dengan bebas dari Multikolinieritas, sehingga variabel tersebut dapat digunakan dalam penelitian.

Heteroskedastisitas, hasil uji heteroskedastisitas terlihat titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gangguan heteroskedastisitas pada model regresi. Hal ini menunjukkan bahwa hasil estimasi regresi linier berganda layak digunakan untuk interpretasi dan analisa lebih lanjut.

Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor yang digunakan dalam model partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial secara linier.

Tabel 10
Rekapitulasi Hasil Uji Regression

Variabel Bebas	Koefisien Regresi	Sig.	R
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,335	0,003	0,369
Komitmen Organisasi	0,321	0,007	0,343
Gaya Kepemimpinan	0,310	0,002	0,384
Konstanta	6,300		
Sig. F	0,000		
R	0,668		
R ²	0,446		

Dari data tabel 15 di atas persamaan regresi yang didapat adalah
 $KM = 6,300 + 0,335_{PPA} + 0,321_{KO} + 0,310_{GK}$

Dari persamaan regresi di atas dapat diuraikan sebagai berikut; 1) Besarnya konstanta 6,300, menunjukkan bahwa jika partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan = 0, maka kinerja manajerial akan sebesar 6,300. 2) Koefisien regresi partisipasi penyusunan anggaran (b_1) = 0,335, menunjukkan arah hubungan positif (searah) antara variabel tersebut dengan kinerja manajerial pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya. 3) Koefisien regresi komitmen organisasi (b_2) = 0,321, menunjukkan arah hubungan positif (searah) antara variabel tersebut dengan kinerja manajerial pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya. 4) Koefisien regresi gaya kepemimpinan (b_2) = 0,321, menunjukkan arah hubungan positif (searah) antara variabel tersebut dengan kinerja manajerial pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya.

Uji Kelayakan Model (Uji F)

Uji kelayakan digunakan untuk menguji variabel dalam penelitian yang terdiri dari partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan layak atau tidak digunakan dalam model penelitian. Dari tabel 15 di atas didapat tingkat signifikan uji $F = 0,000 < 0,05$ (*level of signifikan*), yang mengindikasikan bahwa pengaruh variabel bebas yang terdiri dari partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya. Hasil ini mengindikasikan model penelitian layak dilanjutkan pada analisa berikutnya. Kondisi ini juga mencerminkan bahwa naik turunnya tingkat kinerja manajerial pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya sangat ditentukan oleh tingkat partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan yang dilakukan perusahaan tersebut. Semakin baik partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan yang dilakukan akan semakin baik kinerja manajerial pada perusahaan tersebut.

Koefisien Determinasi (R^2)

Dari hasil pengujian tersebut diketahui R square (R^2) sebesar 0,446 atau 44,6% yang menunjukkan sumbangan atau kontribusi dari partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja manajerial pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya adalah cukup besar. Sedangkan sisanya ($100\% - 44,6\% = 55,4\%$) dikontribusi oleh faktor lainnya.

Koefisien korelasi berganda digunakan untuk mengukur keeratan hubungan antara variabel partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja manajerial pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya. Koefisien korelasi berganda ditunjukkan dengan (R) sebesar 0,668 atau 66,8 % menunjukkan korelasi atau hubungan antara variabel tersebut secara simultan terhadap kinerja manajerial pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya memiliki hubungan yang erat.

Pembahasan

Kinerja manajerial merupakan seberapa jauh manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Kinerja berhubungan dengan seberapa besar kemampuan setiap level manajemen dalam membangun perusahaan dan meningkatkan produktivitas serta kinerja perusahaan baik dari segi kinerja kualitas sumber daya manusia juga kinerja keuangan, (Sinaga dan Siregar, 2007). Tingkat kinerja manajerial tersebut merupakan faktor-faktor terpenting untuk dapat mengetahui efektif dan efisien dalam suatu kinerja perusahaan berdasarkan tolak ukur kinerja manajerial.

Dari hasil analisis statistik yang telah dilakukan diatas menunjukkan pengaruh variabel partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial adalah signifikan. Hasil ini mengindikasikan model penelitian layak dilanjutkan pada analisa berikutnya. Kondisi ini juga mencerminkan bahwa naik turunnya tingkat kinerja manajerial pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya sangat ditentukan oleh tingkat partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan yang dilakukan perusahaan tersebut. Kondisi ini diperkuat dengan perolehan koefisien korelasi berganda 66,8% menunjukkan korelasi atau hubungan antara variabel tersebut secara simultan terhadap kinerja manajerial pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya memiliki hubungan yang erat.

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Hasil pengujian menunjukkan partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya dengan tingkat keeratan hubungan variabel ini dengan kinerja manajerial sebesar 36,9%. Kondisi ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran yang dilakukan karyawan akan semakin meningkatkan kinerja manajerial. Penyusunan anggaran secara partisipatif memungkinkan para manajer mempertimbangkan bagaimana membangun anggaran. Dengan adanya partisipasi tersebut, maka manajemen puncak dapat memperoleh informasi mengenai lingkungan yang sedang dan akan dihadapi. Secara tidak langsung juga memberikan tanggung jawab pada manajer yang diharapkan akan merangsang kreativitas mereka.

Hasil ini sejalan dengan pendapat Brownell (1982), Indriantoro (2000), dan Sumarno (2005) menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Menurut penelitian Brownell (1982) menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi dengan kinerja manajerial, sedangkan menurut penelitian Indriantoro (2000) menemukan bahwa hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, dan menurut sumarno (2005) menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Partisipasi merupakan suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, di mana para individual terlibat dan mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang mempunyai pengaruh secara langsung terhadap para individu tersebut.

Hasil ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Utama (2013) menunjukkan bahwa, terdapat hubungan positif antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial dan secara statistic signifikan.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Komitmen organisasi sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan meletakkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadinya (Wiener, 1982). Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam organisasi serta tekad dalam diri untuk mengabdikan pada organisasi.

Hasil pengujian menunjukkan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya dengan tingkat keeratan hubungan variabel ini dengan kinerja manajerial sebesar 34,3%. Kondisi ini mengindikasikan bahwa semakin kuat dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu guna menunjang keberhasilan organisasi akan semakin meningkatkan kinerja manajerial.

Dengan adanya komitmen organisasi yang kuat yang dimiliki oleh setiap individu maka dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan. Dengan komitmen organisasi yang kuat maka karyawan dapat menimbulkan rasa kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, memberikan kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, dan memiliki keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan. Manajemen dengan komitmen organisasi yang tinggi memiliki keinginan untuk memperbaiki kesalahannya dan memberikan yang terbaik bagi perusahaan dengan memanfaatkan partisipasi penyusunan anggaran sehingga kinerja yang diharapkan dapat tercapai.

Hasil ini sejalan dengan pendapat Sutapa (2010) mengungkapkan bahwa semakin tinggi komitmen karyawan kepada perusahaan mereka, semakin besar usaha yang diberikan karyawan untuk kepentingan perusahaan. Komitmen organisasi juga merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan.

Hasil ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Sumarno (2005) pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial adalah positif dan signifikan. Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial

Hasil pengujian selanjutnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya. Hasil ini mencerminkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan akan membuat karyawan merasa senang sehingga kepuasan mereka dalam melakukan suatu pekerjaan semakin meningkat.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Atau dapat juga diartikan sebagai perilaku atau cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya agar dapat mencapai tujuan tertentu. Semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan pada perusahaan mencerminkan perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin juga baik. Perilaku atau cara seorang pemimpin ini mempengaruhi bawahannya agar dapat mencapai tujuan tertentu semakin dapat diterima. Pimpinan memberikan kepercayaan dan mendelegasikan tugas kepada bawahannya, akan membuat semangat kerja bawahannya akan meningkat sehingga kepuasan kerja juga meningkat.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Dari hasil uji hipotesis maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut; 1) Hasil pengujian menunjukkan partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya dengan tingkat keeratan hubungan variabel ini dengan kinerja manajerial sebesar 36,9%. Kondisi ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran yang dilakukan karyawan akan semakin meningkatkan kinerja manajerial. Dengan adanya partisipasi tersebut, maka manajemen puncak dapat memperoleh informasi mengenai lingkungan yang sedang dan akan dihadapi. Secara tidak langsung juga memberikan tanggung jawab pada manajer yang diharapkan akan merangsang kreativitas mereka. 2) Hasil pengujian menunjukkan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya dengan tingkat keeratan hubungan variabel ini dengan kinerja manajerial sebesar 34,3%. Kondisi ini mengindikasikan bahwa semakin kuat dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu guna menunjang keberhasilan organisasi akan semakin meningkatkan kinerja manajerial. 3) Hasil pengujian selanjutnya menunjukkan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya dengan tingkat keeratan hubungan variabel ini dengan kinerja manajerial sebesar 38,4%. Hasil ini mencerminkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan akan membuat karyawan merasa senang sehingga kepuasan mereka dalam melakukan suatu pekerjaan semakin meningkat.

Dari hasil pengujian menunjukkan pengaruh variabel partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial adalah signifikan. Hasil ini mengindikasikan model penelitian layak dilanjutkan pada analisa berikutnya. Kondisi ini diperkuat dengan perolehan koefisien korelasi berganda 66,8%

menunjukkan korelasi atau hubungan antara variabel tersebut secara simultan terhadap kinerja manajerial pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya memiliki hubungan yang erat

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang ada maka penulis dapat memberikan saran – saran sebagai berikut; 1) Bila dilihat dari pengaruh yang dominan adalah gaya kepemimpinan, hendaknya pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya untuk dapat mempertahankan atau lebih meningkatkan gaya kepemimpinan yang telah diterapkan kepada bawahannya, karena dengan memiliki kepemimpinan yang baik maka bawahannya akan lebih giat lagi dalam bekerja. 2) Hendaknya perusahaan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya lebih meningkatkan dalam proses partisipasi penyusunan anggaran, karena dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran maka suatu perusahaan akan menambah informasi bagi atasan mengenai lingkungan yang sedang dan yang akan dihadapi serta membantu menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan anggaran.

Keterbatasan

Hasil ini memiliki keterbatasan yaitu penelitian hanya meneliti pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya, sehingga tidak dapat digeneralisasikan untuk perusahaan lain. Dan pendekatan survei yang digunakan memiliki keterbatasan, misalnya penentuan ukuran-ukuran yang dipilih atau jawaban sendiri oleh responden tanpa campur tangan atasannya dan kurangnya kendali atas siapa yang merespon kuesioner tersebut. Responden hanya terbatas pada manajer PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya, dimana kemungkinan penelitian ini akan menunjukkan hasil yang berbeda jika responden yang digunakan para manajer pada perusahaan lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Baron, R.A dan J. Greenberg. 1996. *Behaviour In Organizations. Understanding and Managing The Human Side of Work, Allin and Bacon*. A Division of Schuster, Massachusets, Third Edition.
- Brownell, P. 1982. A field Study Examination Of Budgetary Participation And Locus Of Control. *Jurnal Accounting Review*. Vol. 1. No. 4. hal: 64.
- _____. dan Mc. Innes M. 1986. Budgetary, Participation, Motivation and Managerial Performance. *Jurnal Accounting Review*. Vol. 4. No 2. Hal. 67.
- Darlis. 2006. Analisa Pengaruh Komitmen Organisasional dan Ketidak Pastian Lingkungan Terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol. 5 No. 1. Hal. 85-101.
- Ghozali, I. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi 2. Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- _____. dan K. Yusfaningrum. 2005. Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information (Jri) Sebagai Variabel Intervening. Semarang. *Jurnal Akuntansi*. Vol 8. No. 2. Hal. 75.
- Hansen, D. R. dan M. Mowen. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Penerbit Salemba Empat: Jakarta.
- Himawan, A.K. dan S.I. Ardianu. 2010. Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Job Relevant Information (JRI) Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. Semarang. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Vol. 1. No. 4. Hal 79.
- Indriantoro. 2000. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi 2. Penerbit BPFE: Yogyakarta.

- Lubis, H. P. 2010. Analisis Pengaruh Pemberlakuan Anggaran Berbasis Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Deli Serdang. Sumatra Utara. *Jurnal Akuntansi*. Vol. 2. No. 4. Hal 55.
- Mahoney. 1963. *Economic Foundations of Strategy*. Penerbit Maudy Warouw.
- Milani. K. 1975. The Relationship of Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes. Bandung. *Jurnal Akuntansi*. Vol. 2. No. 4. Hal 46-78.
- Mulyadi. 1997. *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*. Edisi 2. Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN: Yogyakarta.
- Munawir, S. 2002. *Akuntansi Keuangan dan Manajemen*. Edisi 1. Penerbit BPEF: Yogyakarta.
- Mowday, R. 1975. The Measurement Of Organization Commitment. *Journal Of Vocational Behavior*. 228.
- Nor, W. 2007. Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. Semarang. *Jurnal Ekonomi*. Vol. 1. No. 4. Hal. 87.
- Rahman, F.A. 2002. Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. Semarang. *Jurnal akuntansi*. Vol. 2. No. 5. Hal 46.
- Ranupandojo, H. dan S. Husnan. 1995. *manajemen Personalialia*. Edisi 4. Penerbit BPFE: Yogyakarta.
- Sadat, A. dan M. Nasir. 2002. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dengan Senjangan Anggaran. Semarang. *Jurnal Akuntansi*. Vol. 5. No. 3. Hal. 53-75.
- Sardjito, B. dan O. Muthaheer. 2007. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. Makassar. *Jurnal Akuntansi*. Vol. 1. No. 4. Hal 24.
- Siegel, G. dan H.R. Marconi. 1989. Behavioral Accounting Uncinari Ohio. *Journal Western Publishing* 10.
- Sinaga, Y. E. Dan N. Siregar. 2007. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial pada PT Perkebunan Nusantara III SEI Sikambang Medan. Medan. *Jurnal Akuntansi Indonesia*. Vol 4, No. 1. Hal. 35.
- Sumarno, J. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja manajerial. Yogyakarta. *Jurnal Akuntansi*. Vol. 7. No. 4. Hal. 89.
- Sutapa, 2010. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. Bandung. *Jurnal Dinamika Akuntansi*. Vol. 2. No. 2. Hal. 54.
- Utama, E.Y. 2013. Pengaruh Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial, Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening. Semarang. *Jurnal Ekonomi*. Vol. 2. No. 2. Hal 57.
- Wiener, Y. 1982. Commitmen in Organization: A Normative View. *Academy of Management Review* 7. pp. 418-428.