

PENGARUH PARTISIPATIF ANGGARAN, KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PT JASA MARGA Tbk

DHANY RISCHARD WUNER

drwuner@gmail.com

Anang Subardjo

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

This research is meant to analyze and to test the participatory budgeting and organizational commitment to the managerial performance. Meanwhile the sample is head of department and head of division who works at PT Jasa Marga Tbk Surabaya. The data collection technique has been done by issuing questionnaires. The data is the primary data which has been collected by sending questionnaires to respondents. The research approach is quantitative, whereas the analysis technique has been done by using multiple linear regression analysis. The result of the research of determination coefficient value is 32.2%, and each of the participatory budgeting variable and organizational commitment variables has significant influence to the managerial performance. Meanwhile 67.8% disclosure of managerial performance can be explained by other variables outside the research model. The result of hypothesis test concludes that participatory budgeting variable and organizational commitment variable have positively influence to the managerial performance.

Keywords: Participatory Budgeting, Organizational Commitment, Managerial Commitment

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji penganggaran partisipatif dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Sedangkan sampel dari penelitian ini adalah kepala departemen dan kepala divisi yang berkerja pada PT Jasa Marga Surabaya Tbk. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang dikumpulkan melalui pengiriman kuesioner kepada responden. Pendekatan penelitian adalah kuantitatif, sedangkan teknik analisa yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian nilai koefisien determinasi sebesar 32,2%, dan masing-masing dari variabel penganggaran partisipatif dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan 67,8% pengungkapan tentang kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian. Hasil pengujian hipotesis menyimpulkan ada pengaruh variabel penganggaran partisipatif dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Kata kunci: penganggaran partisipatif, komitmen organisasi kinerja manajerial

PENDAHULUAN

Globalisasi telah menuntut perusahaan untuk dapat bersaing dalam lingkungan bisnis. Dengan semakin cepatnya teknologi berkembang, konsumen sekarang lebih mudah mendapatkan informasi pasar serta menentukan pilihan produk yang berkualitas sesuai dengan harapan. Agar perusahaan dapat bersaing pada lingkungan ini, perusahaan harus menciptakan *value* bagi konsumen melalui produk, jasa, serta pelayanan yang berkualitas. Untuk mencapai hal tersebut, diperlukan kemampuan untuk menjalankan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pemecahan masalah (Saragih, 2008). Era pasar bebas dunia yang semakin berkembang telah membawa pengaruh yang signifikan dalam kelangsungan hidup perusahaan. Hal tersebut tercermin dalam semakin ketatnya persaingan dunia usaha, baik di pasar global maupun di pasar domestik. Untuk itu, perusahaan harus dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) agar dapat memenangkan persaingan, minimal untuk mempertahankan operasi

perusahaan. Hal ini tentu saja diperoleh melalui proses rekrutmen yang ketat. Pada sebuah perusahaan, anggaran merupakan alat perencanaan dan pengendalian untuk mencapai kinerja yang baik mengenai kegiatan organisasi yang disusun sekarang dalam satuan moneter dan harus diwujudkan periode yang akan datang. Anggaran membantu manajemen dalam melakukan koordinasi dan penerapannya dalam upaya memperoleh tujuan yang tertuang di dalam anggaran. Anggaran memberikan gambaran kepada manajemen tentang sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk melaksanakan kegiatan yang telah ditentukan dalam anggaran. Kemudian, anggaran juga menjelaskan koordinasi antarbagian dalam perusahaan sehingga tujuan bersama perusahaan dapat tercapai (Sasongko dan Rumondang, 2010).

Salah satu faktor yang memiliki pengaruh positif, dalam meningkatkan kinerja manajer adalah partisipasi anggaran. Partisipasi anggaran berarti memberikan kesempatan kepada para divisi manajer untuk terlibat dalam penyusunan anggaran. Kinerja manajer terlibat secara aktif dalam proses penyusunan anggaran pada unit organisasi tempat mereka bekerja (Nazaruddin dan Setyawan, 2011). Dengan demikian, mereka akan lebih terbuka untuk menerima anggaran dan bekerja dengan lebih untuk mencapai target tersebut. Proses penyusunan anggaran merupakan proses penetapan peran dimana setiap manajer dalam suatu organisasi diberi peran untuk melaksanakan kegiatan dalam mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran untuk menghindari permasalahan yang kompleks dimana sering terjadi konflik kepentingan antara individu dengan organisasi. Agar sasaran dapat dicapai, manajer biasanya ikut berpartisipasi dalam perencanaan penyusunan anggaran. Dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran, hal ini akan dapat anggaran berhubungan erat dengan akuntansi.

Adanya partisipasi anggaran, akan meningkatkan tanggungjawab serta kinerja dari manajer level bawah dan menengah. Manajer dapat menyampaikan ide-ide kreatif yang dimilikinya kepada manajer atas, dan ide tersebut mempunyai tujuan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dari adanya keikutsertaan para manajer level menengah dan bawah dalam penentuan anggaran, maka akan didapatkan keputusan yang lebih realistis sehingga tercipta kesesuaian tujuan perusahaan yang lebih besar (Nor dalam Octavia, 2009). Jadi dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran, kinerja manajerial perusahaan akan meningkat karena komunikasi antara manajemen dengan atasan dalam membuat keputusan bersama menimbulkan motivasi dalam bekerja. Serta dengan adanya partisipasi tersebut, akan meningkatkan komitmen untuk lebih bertanggungjawab atas setiap keputusan yang telah ditetapkan. Manajer akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja dan lebih berkomitmen pada organisasinya. Dari uraian latar belakang yang telah dikemukakan maka dalam penelitian ini mengambil judul "Pengaruh Partisipatif Anggaran, Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial PT Jasa Marga Tbk".

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: (1) Apakah partisipatif anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial PT Jasa Marga Tbk? (2) Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial PT Jasa Marga Tbk? Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan yang diharapkan dapat dicapai dari penelitian ini adalah: (1) Untuk menguji pengaruh partisipatif anggaran terhadap kinerja manajerial PT Jasa Marga Tbk. (2) Untuk menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial PT Jasa Marga Tbk.

TINJAUAN TEORITIS

Anggaran

Anggaran merupakan implementasi dari rencana yang telah ditetapkan perusahaan. Anggaran juga merupakan proses pengendalian manajemen yang melibatkan komunikasi dan interaksi formal di kalangan para manajer dan karyawan dan merupakan pengendalian

manajemen atas operasional perusahaan pada tahun berjalan. Anggaran menunjukkan jbaran dari program dengan menggunakan informasi terkini. Anggaran merupakan alat utama yang digunakan perusahaan untuk perencanaan dan pengendalian. Anggaran merupakan pernyataan mengenai apa yang diharapkan dalam periode tertentu pada masa yang akan datang. Sebagai rencana keuangan, anggaran berfungsi sebagai dasar untuk menilai kinerja. Disamping itu, anggaran tidak hanya berfungsi sebagai rencana keuangan yang menetapkan biaya dan pendapatan pusat pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan, tetapi juga alat bagi manajer tingkat atas untuk mengendalikan, mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, mengevaluasi kinerja, dan memotivasi bawahannya.

Dalam menyusun suatu anggaran perusahaan, perlu diperhatikan beberapa syarat yakni anggaran tersebut harus realistis, luwes dan kontinyu. Realistis, artinya tidak terlalu optimis dan tidak pula terlalu pesimis. Luwes, artinya tidak terlalu kaku, mempunyai peluang untuk disesuaikan dengan keadaan yang mungkin berubah. Sedangkan kontinyu, artinya membutuhkan perhatian secara terus menerus, dan tidak mempunyai suatu usaha yang insidentil. Menurut Mahanani (2009) anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif untuk menunjukkan bagaimana sumber-sumber akan diperoleh dan digunakan selama jangka waktu tertentu, umumnya satu tahun. Sementara itu, menurut Nazaruddin dan Setyawan (2011) mengemukakan anggaran adalah rencana rinci tentang perolehan dan penggunaan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya untuk suatu periode tertentu. Anggaran memiliki beberapa fungsi. Wirjono dan Raharjo (2007), menyatakan bahwa anggaran memiliki beberapa macam fungsi yaitu: (1) Fungsi Perencanaan. (2) Fungsi Koordinasi. (3) Fungsi Komunikasi. (4) Fungsi Motivasi. (5) Fungsi Pengendalian dan Evaluasi. (6) Fungsi Pendidikan.

Pendekatan dalam Penyusunan Anggaran

Dalam pendekatan *top-down*, proses penyusunan anggaran dimulai dari manajer puncak. Anggaran diturunkan dari manajer puncak kepada tiap manajemen tersebut dituntut untuk melaksanakan anggaran tanpa ada keterlibatan dalam proses penyusunannya. Kelemahan dari pendekatan ini adalah bawahan menjadi tertekan oleh pekerjaannya dan akan berperilaku tidak semestinya. Keunggulan pendekatan ini yaitu adanya dukungan yang kuat darimanajer puncak dalam pengembangan anggaran dan proses penyusunan menjadi lebih mudah dikendalikan oleh manajer puncak.

Dalam pendekatan *bottom-up*, anggaran disusun sepenuhnya oleh tiap manajemen dan disahkan oleh manajer puncak sebagai anggaran perusahaan. Hal yang menonjol dari pendekatan ini adalah adanya negosiasi usulan anggaran antara penyusun anggaran dengan komite anggaran. Tujuan negosiasi adalah menyatukan dua kepentingan yang berbeda. Di satu pihak, manajer puncak menginginkan anggaran yang ketat untuk menjamin perusahaan memperoleh laba yang maksimal. Di lain pihak, manajer pusat pertanggungjawaban (manajer operasi) ingin agar anggaran yang disetujui mendapat kelonggaran yang cukup dan adanya tanggapan atas masalah-masalah tak terduga atau perubahan kegiatan. Kelemahan dari pendekatan ini adalah dengan partisipasi yang terlalu luas sering menimbulkan konflik dan memakan waktu yang panjang dalam proses penyusunan anggaran. Sedangkan keunggulan pendekatan ini terletak pada mekanisme negosiasi yang ada antara penyusun anggaran dan komite anggaran. Pendekatan yang paling banyak dianut adalah gabungan pendekatan *top-down* dan *bottom-up*. Dalam pendekatan ini anggaran disusun oleh setiap manajer pusat pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan dengan berpedoman pada tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, kelemahan dari kedua pendekatan terdahulu dapat dikurangi sampai

sekecil-kecilnya sehingga bawahan merasakan bahwa dirinya diperhitungkan dan efektivitas pelaksanaan anggaran dapat terjamin.

Proses penyusunan anggaran diawali dengan pembuatan atau penentuan pedoman anggaran. Pedoman anggaran berisi kebijakan pokok organisasi yang akan disampaikan kepada manajemen untuk dijadikan sebagai dasar pengajuan usulan anggaran. Manajer sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing akan mengusulkan rancangan anggaran yang menjadi komponen dalam penyusunan anggaran. Usulan rancangan dari para manajer akan dipertimbangkan dan ditentukan sebagai anggaran. Rancangan yang dibuat oleh para manajer diajukan ke komite anggaran untuk dirundingkan bersamasama dan ditelaah terlebih dahulu. Negosiasi sangat diperlukan untuk menyelaraskan usulan rancangan anggaran dan disesuaikan dengan rencana jangka panjang dan tujuan organisasi yang telah ditentukan. Rancangan yang telah disetujui akan dilaksanakan dan pengawasan akan dilakukan dengan cara membandingkan dengan realisasi anggaran tersebut. Dalam penyusunan anggaran, para perancang anggaran harus memperhatikan aspek perilaku.

Partisipatif Anggaran

Wirjono dan Raharjo (2007) mengatakan Partisipasi adalah keterlibatan individu yang bersifat mental dan emosional dalam situasi kelompok bagi pencapaian tujuan bersama dan berbagi tanggungjawab bersama. Partisipasi yang diberikan oleh individu bukan hanya aktivitas fisik tetapi juga sisi psikologis, yaitu seberapa besar pengaruh yang dianggap memiliki seseorang dalam pengambilan keputusan. Seseorang yang terlibat dalam pengambilan keputusan akan termotivasi dalam situasi kelompok karena diberi kesempatan untuk mewujudkan inisiatif dan daya kreatifitas. Partisipasi anggaran juga akan memotivasi level lebih rendah sehingga bersedia menerima dan mencapai target serta skema pengendalian. Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, dimana para individu terlibat dan mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang mempunyai pengaruh secara langsung terhadap para individu tersebut. Partisipasi adalah suatu proses dimana individu-individu terlibat didalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang kinerjanya akan dievaluasi dan kemungkinan akan dihargai atas pencapaian target anggaran mereka. Seseorang yang terlibat dalam pengambilan keputusan akan termotivasi dalam situasi kelompok karena diberi kesempatan untuk mewujudkan inisiatif dan daya kreatifitas. Tujuan bersama akan lebih mudah tercapai sehingga ada keterlibatan secara pribadi dan kesediaan untuk menerima tanggungjawab masing-masing. Penyusunan anggaran partisipatif pada dasarnya memungkinkan manajer bawahan mempertimbangkan cara pembentukan anggaran.

Menurut Schiff (1999) anggaran memiliki dua peran; *Pertama*, sebagai perencanaan, yaitu bahwa anggaran tersebut berisi tentang ringkasan rencana-rencana keuangan organisasi dimasa yang akan datang. *Kedua*, sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial. Kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi bawahan memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan tersebut. Beberapa peneliti menyimpulkan bahwa partisipasi manajer dalam penentuan anggaran mendorong para manajer untuk mengidentifikasi tujuan, menerima anggaran secara penuh, dan melaksanakannya untuk mencapai target tersebut.

Menurut Eker (2007), menyatakan bahwa penyusunan anggaran partisipatif merupakan anggaran *bottom-up* yang melibatkan bawahan secara penuh untuk bertanggungjawab memenuhi target yang telah ditentukan dalam anggaran. Adanya rasa tanggungjawab manajer level lebih rendah dapat memperkuat kreativitas manajer yang bersangkutan. Apabila manajer level lebih rendah diberi kesempatan untuk menyusun anggaran maka tujuan anggaran dapat menjadi tujuan personal dan akan menghasilkan *goal congruence* yang lebih besar. Partisipasi anggaran juga akan memotivasi level lebih rendah

sehingga bersedia menerima dan mencapai target serta skema pengendalian. Anggota manajemen bank mempunyai alat (dengan anggaran), serta wewenang untuk mencapai sasaran yang akan dicapai oleh bank dengan jalan melalui perintah-perintah yang dikeluarkan oleh *Top Management* dengan *Middle Management*, serta perintah-perintah yang dikeluarkan oleh *Middle Management* dengan *Lower Management*. Dengan adanya anggaran, para pelaksana tidak ragu-ragu lagi melaksanakan kegiatannya, karena telah didukung wewenang yang diatur dalam anggaran tersebut.

Menurut Eker (2007) anggaran partisipasi adalah anggaran yang dibuat dengan kerjasama dan partisipatif penuh dari bawahan pada semua tingkatan. Keunggulan yang biasanya diungkapkan atas anggaran partisipatif, yaitu: (1) Setiap orang pada semua tingkatan organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen puncak, (2) Orang yang berhubungan langsung dengan suatu aktivitas mempunyai kedudukan terpenting dalam pembuatan estimasi anggaran, (3) Orang lebih cenderung untuk mencapai anggaran yang penyusunannya melibatkan orang lain, (4) Suatu anggaran partisipatif mempunyai sistem pengendalian tersendiri sehingga jika tidak mencapai anggaran, maka yang harus disalahkan adalah diri sendiri dan apabila anggaran didrop dari atas, maka selalu berdalih bahwa anggarannya tidak masuk akal atau tidak realistis diterapkan dan dicapai. Menurut Wiryono dan Raharjo (2007) Proses penyusunan anggaran diawali dengan pembuatan atau penentuan pedoman anggaran. Pedoman anggaran berisi kebijakan pokok organisasi yang akan disampaikan kepada manajemen untuk dijadikan sebagai dasar pengajuan usulan anggaran. Manajer sesuai dengan tanggungjawabnya masing-masing akan mengusulkan rancangan anggaran yang menjadi komponen dalam penyusunan anggaran. Usulan rancangan dari para manajer akan dipertimbangkan dan ditentukan sebagai anggaran.

Komitmen Organisasi

Menurut Buchanan dalam Eker (2007), komitmen organisasi merupakan suatu pengikat, yang memberi pengaruh pada tujuan dan nilai, serta kepentingan pada organisasi, terlepas dari instrumental yang semata-mata cukup, ditinjau dari konsep menurut tiga dimensi, yaitu identifikasi, keterlibatan, dan kesetiaan. Steers dalam Eker (2007) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif pada identifikasi dan keterlibatan seseorang, terutama pada organisasi. Dari pengertian ini, komitmen organisasi memiliki dua dimensi, yaitu corak pikir dan tabiat. Ketergantungan yang berada pada saat yang tepat dapat meningkatkan kinerja, dimana ketergantungan berdasarkan pilihan maupun kebutuhan, memberikan landasan dimana komitmen organisasi dapat dibangun. Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi lebih baik. Komitmen organisasi yang rendah akan membuat individu untuk berbuat untuk kepentingan pribadinya. Selain itu, komitmen organisasi dapat merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan.

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai tingkat sejauh mana seorang manajer memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Nazaruddin dan Setyawan, 2011). Komitmen organisasi merupakan dimensi positif dari sikap manajer yang berhubungan dengan kinerja. Komitmen organisasi juga didefinisikan sebagai tingkat perasaan dan kepercayaan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Komitmen organisasi mempunyai tiga dimensi yaitu, komitmen afektif (*affective comitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance comitment*), dan komitmen normatif (*normative comitment*) (Sekarani, 2010). Komitmen afektif menunjukkan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilainilainya, komitmen berkelanjutan menunjukkan nilai ekonomi yang dirasakan dengan bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut, sedangkan

komitmen normatif diartikan sebagai kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Komitmen organisasi cenderung didefinisikan sebagai suatu perpaduan antara sikap dan perilaku. Komitmen organisasi terbentuk pada dasarnya adanya komitmen manajer (individu). Sekarani (2010) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai berikut: (1) Sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai dari organisasi dan atau profesi. (2) Sebuah kemauan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan organisasi dan atau profesi. (3) Sebuah keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi dan atau profesi.

Eker (2007) mengemukakan komitmen manajer pada organisasi merupakan salah satu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari seseorang manajer terhadap organisasi tempat ia bekerja. Hayutri (2005) mengemukakan tiga komponen tentang komitmen organisasi: (1) *Affective Commitment* (Komitmen Afektif) terjadi apabila manajer ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosi (*emotional attachment*). (2) *Continuance Commitment* (Komitmen Kontinuen) terjadi apabila manajer tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, dengan kata lain, karena dia membutuhkan (*need to*). (3) *Normative Commitment* (Komitmen Normatif) terjadi dari nilai-nilai diri manajer. Manajer bertahan menjadi anggota organisasi karena ada kesadaran bahwa berkomitmen terhadap organisasi merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan. Jadi karena dia merasa berkewajiban (*ought to*). Komitmen organisasi merupakan ikatan keterkaitan individu dalam organisasi sehingga individu tersebut "merasa memiliki" organisasi tempatnya bekerja (Supriyono, 2004). Selain itu, komitmen organisasi dapat diartikan sebagai dedikasi individual terhadap tujuan dan nilai yang dianut organisasi tertentu.

Kinerja

Ayudiata (2007), mengartikan kinerja sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Persepsi tugas itu sendiri merupakan petunjuk bagi individu untuk percaya bahwa mereka dapat mewujudkan usaha-usaha mereka dalam pekerjaan. Ayudiata (2007) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar yang ditetapkan. Dengan kata lain, kinerja adalah perbandingan antara hasil yang dicapai seorang karyawan dengan yang apa yang telah ditetapkan dalam anggaran.

Kinerja berkaitan dengan proses pelaksanaan tugas seseorang sesuai dengan tanggung jawab yang dimilikinya. Kinerja ini meliputi prestasi kerja manajer dalam menetapkan sasaran kerja, pencapaian sasaran kerja, cara kerja, dan sifat pribadi manajer. Ayuadita (2007) menggunakan proksi empat dimensi yaitu kualitas, kuantitas, waktu dalam bekerja, dan kerjasama dengan teman sekerja sebagai alat pengukuran kinerja. Sementara itu, Winadarta (2007) membahas konsep kinerja dalam kaitannya dengan kinerja manajemen, dan mendefinisikan kinerja manajemen berdasarkan fungsi-fungsi manajemen yang dimasukkan ke dalam konstruk kinerja manajemen tersebut, yaitu perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi, perwakilan dan kinerja secara menyeluruh. Klasifikasi fungsional dari kinerja manajemen yang dikembangkan dalam teori manajemen klasik ini lebih menekankan pada seluruh kinerja manajemen tanpa memerhatikan dimana hal tersebut berlangsung dalam organisasi, sehingga dengan demikian kita dapat mengklasifikasikan seluruh kinerja individual. Klasifikasi fungsional ini cenderung berhubungan langsung dengan tujuan manajemen bila dibandingkan dengan klasifikasi kinerja yang didasarkan pada sifat aktifitas kerja manajer.

Kinerja Manajerial

Menurut Fahmi (2011), kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Sedangkan menurut Moeheriono (2009:60), pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebiaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi. Suatu organisasi yang profesional tidak akan mampu mewujudkan suatu manajemen kinerja yang baik tanpa ada dukungan yang kuat dari seluruh komponen manajemen perusahaan dan juga tentunya para pemegang saham. Karena dalam konteks manajemen modern suatu kinerja yang sinergis tidak akan bisa berlangsung secara maksimal jika pihak pemegang saham atau para komisaris perusahaan hanya bertugas untuk menerima keuntungan tanpa memedulikan berbagai persoalan internal dan eksternal yang terjadi di perusahaan tersebut. Untuk itu salah satu dasar mewujudkan konsep manajemen kinerja adalah dengan mengembangkan dan mengedepankan komunikasi yang efektif antar berbagai pihak baik di lingkungan internal perusahaan dan eksternal perusahaan.

Nasir (2008) berpendapat salah satu alat untuk menilai kinerja manajer adalah anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran umumnya dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja organisasi, karena menurut Nazaruddin dan Setyawan (2011) dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran diharapkan setiap individu mampu meningkatkan kinerjanya sesuai dengan target yang ditetapkan sebelumnya. Kinerja manajer adalah suatu proses komunikasi yang berlangsung terus-menerus, yang dilakukan berdasar kemitraan, antara seorang pekerja dengan penyelia langsungnya, yang menyangkut membangun harapan dan pemahaman yang jelas tentang: 1) fungsi kerja penting yang diharapkan dilakukan pekerja; 2) bagaimana pekerjaan pekerja memberi kontribusi pada tujuan organisasi; 3) apa makna konkret dari mengerjakan pekerjaan dengan baik; 4) bagaimana prestasi kerja akan diukur; dan 5) mengenali berbagai hambatan kinerja dan menyinkirkannya (Nazaruddin dan Setyawan, 2011).

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Partisipatif Anggaran terhadap Kinerja Manajerial, Partisipasi adalah keterlibatan individu yang bersifat mental dan emosional dalam situasi kelompok bagi pencapaian tujuan bersama dan berbagi tanggungjawab bersama. Partisipasi yang diberikan oleh individu bukan hanya aktivitas fisik tetapi juga sisi psikologis, yaitu seberapa besar pengaruh yang dianggap memiliki seseorang dalam pengambilan keputusan. Partisipasi anggaran juga akan memotivasi level lebih rendah sehingga bersedia menerima dan mencapai target serta skema pengendalian. Partisipasi dalam proses penganggaran merupakan pendekatan yang efektif untuk meningkatkan motivasi manajer. Dengan tingkat partisipasi yang tinggi cenderung mendorong manajer untuk lebih aktif didalam memahami anggaran, dan manajer akan memiliki pemahaman yang baik dalam menghadapi kesulitan pada saat pelaksanaan anggaran. Anggaran yang efektif berhasil harus melibatkan bawahan dalam tanggungjawab pengendalian biaya untuk membuat estimasi anggaran. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Octavia (2009) yang menunjukkan bahwa partisipatif anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Adapun perumusan hipotesis yaitu:

H₁: Partisipatif anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial, komitmen organisasi cenderung didefinisikan sebagai suatu perpaduan antara sikap dan perilaku. Komitmen organisasi terbentuk pada dasarnya adanya komitmen karyawan (individu). Karyawan yang komit terhadap organisasi akan menunjukkan sikap dan perilaku positif terhadap organisasinya. Manajer akan menumbuhkan loyalitas tinggi terhadap organisasinya untuk

tetap membela organisasinya, berusaha meningkatkan prestasi, dan memiliki keyakinan yang pasti untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi. Komitmen organisasi menurut Nazaruddin dan Setyawan (2011) adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Wulandari (2014) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Adapun perumusan hipotesis yaitu:

H₂: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran Populasi Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kausal komparatif (*Causal-Comperative Research*) yang merupakan penelitian dengan karakteristik masalah berupa hubungan sebab-akibat antara dua variabel atau lebih. Penelitian kausal komparatif merupakan tipe penelitian *ex post facto*, yaitu tipe penelitian terhadap data-data yang dikumpulkan setelah terjadinya fakta atau peristiwa. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh kepala divisi dan kepala departemen. Teknik pengambilan sampel dengan metode *nonprobability sampling* dengan menggunakan sampel jenuh. Dalam penelitian ini semua populasi dijadikan sampel untuk diberikan kuesioner. Erlina (2007) mengatakan jika peneliti menggunakan seluruh elemen populasi menjadi data penelitian maka disebut sensus, dan sensus digunakan jika elemen populasi relatif sedikit dan bersifat heterogen sehingga seluruh populasi yaitu kepala divisi dan kepala departemen PT. Jasa Marga Tbk dijadikan sampel.

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel merupakan sebagian dari populasi yang terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Pemilihan sampel dalam penelitian ini didasarkan pada *purposive sampling* dengan kriteria pemilihan dari masing-masing departemen yang telah memiliki masa kerja minimal satu tahun yang berjumlah 50 orang. Penentuan jumlah sampel penelitian berdasarkan pada pernyataan Sekaran (2006:49) yang menyatakan bahwa jumlah sampel yang memadai untuk penelitian adalah berkisar antara 30 hingga 500. Adapun menurut Sugiyono (2009:89), penilaian jawaban responden tersebut akan diberi penilaian mengingat data-data dalam penelitian ini merupakan data kualitatif yang di kuantitatifkan maka menggunakan skala Likert dengan rentang skala 1-4 dengan kriteria nampak pada Tabel 1.

Tabel 1
Skala Likert

Skala interval	Kategori	Kode Jawaban
1	Sangat tidak Setuju	STS
2	Tidak Setuju	TS
3	Setuju	S
4	Sangat Setuju	SS

Sumber: Sugiyono (2009:91)

Adapun responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini yaitu dari beberapa departemen dan divisi yang ada pada PT Jasa Marga Tbk Surabaya Gempol. Adapun Departemen yang ada pada PT Jasa Marga Tbk Surabaya yaitu: Departemen Human Resource and General Affair, Departemen Tol Collection Management, Departemen

Finance, Departemen Traffic Management, Departemen Maintenance Execution, dan Departemen Maintenance Planning and Administration. Dan divisi yang ada pada PT Jasa Marga Tbk Surabaya yaitu: Deputy General Manager Human Resource and General Affair, Human Resource Manager, General Affair Manager, Logistik Manager, Community Development Program Manager, Deputy General Manager Toll Collection Management, Electric Facility Manager, Toll Collection Control Manager, Deputy General Manager Finance, Budgeting Manager, Tax and Accounting Manager, Deputy General Manager Traffic Management, Assiten Manager Traffic Service, Traffic Control Manager, Security Manager, Deputy General Manager Maintenance Execution, Routine Maintenance Manager, Non Routine Maintenance Manager, Maintenance Planning Manager.

Teknik Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu sumber data yang diperoleh langsung dari responden yang menjadi sasaran penelitian. Adapun teknik pengumpulan data menggunakan kuisisioner (angket), kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk di jawab.

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel adalah apapun yang dapat membedakan atau membawa variasi pada suatu nilai (Sekaran, 2006:61). Dalam penelitian ini digunakan tiga macam variabel penelitian, yakni variabel terikat, variabel bebas, dan variabel moderasi. Variabel terikat (*dependent variable*) adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial. Variabel bebas (*independent variable*) adalah variabel yang memberikan pengaruh baik positif maupun negatif terhadap variabel lain. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran, dan komitmen organisasi.

Partisipasi anggaran merupakan partisipasi dalam penentuan proses penggunaan sumber daya pada aktivitas dan operasi perusahaan. Instrumen untuk mengukur partisipasi anggaran. Pertanyaan ini terdiri dari enam pertanyaan yang berkaitan dengan partisipasi responden terhadap proses penyusunan anggaran. Adapun indikator partisipasi anggaran menurut Soetrisno (2010), yaitu sebagai berikut: (1) Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran. (2) Permintaan tentang anggaran kepemimpinan. (3) Pembuatan rencana dalam anggaran akhir (final). (4) Kontribusi terhadap anggaran.

Komitmen organisasi adalah keadaan dimana individu memiliki kepercayaan, keterikatan, serta perasaan memiliki atas perusahaan sehingga individu tersebut akan mengutamakan kepentingan perusahaan dibandingkan kepentingan pribadi. Adapun indikator komitmen organisasi menurut Hartini (2011), yaitu sebagai berikut: (1) Usaha untuk membuat organisasi menjadi sukses. (2) Kebanggaan bekerja pada organisasi, kesediaan untuk menerima semua jenis pekerjaan demi organisasi. (3) Kesamaan nilai individu dengan nilai organisasi. (4) Kebanggaan menjadi bagian dari organisasi, organisasi menginspirasi dalam pelaksanaan tugas. (5) Senang atas pilihan bekerja pada organisasi tersebut, anggapan bahwa organisasinya merupakan organisasi yang terbaik. (6) Perhatian terhadap kelangsungan organisasi.

Kinerja manajerial adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun indikator kinerja manajerial menurut Hartini (2011), yaitu sebagai berikut: (1) Perencanaan. (2) Investigasi. (3) Koordinasi. (4) Evaluasi. (5) Supervisi. (6) Pengaturan staf. (7) Negosiasi. (8) Representasi/perwakilan.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis ini digunakan untuk mendapatkan hasil yang pasti dalam mengolah data sehingga dapat dipertanggungjawabkan. Data diklasifikasikan dan diolah dengan

menggunakan alat bantu berupa perangkat lunak statistik (*statistic software*) yang dikenal dengan SPSS, yaitu SPSS versi 16.0 Untuk mengetahui arah dan pengaruh faktor - faktor fundamental terhadap nilai perusahaan maka dilakukan pengujian statistik berikut ini:

Uji Validitas

Menurut Santoso (2009:268), bahwa validitas dalam penelitian di artikan sebagai suatu derajat ketepatan alat ukur peneliti tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur. Valid tidaknya suatu alat ukur tergantung pada kemampuan atau tidak alat ukur tersebut mencapai tujuan pengukuran yang dikehendaki. Jadi validitas merupakan kemampuan suatu alat ukur untuk mengukur apa yang seharusnya di ukur oleh sebab itu alat ukur yang valid akan memiliki varians kesalahan yang rendah sehingga diharapkan alat tersebut akan di percaya, bahwa angka yang dihasilkan merupakan angka yang sebenarnya. Menurut (Santoso, 2009:272), bahwa tujuan pengujian validitas adalah proses menguji butir-butir pertanyaan yang ada dalam sebuah angket, apakah isi dan butir pertanyaan tersebut sudah valid. Jika butir-butir sudah valid berarti butir tersebut sudah bisa untuk mengukur faktornya. Pengujian validitas menggunakan ketentuan jika signifikansi dari *r product moment* > 0,3 maka item variabel dapat dikatakan valid.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas dapat diartikan tentang sejauh mana suatu pengukuran dapat memberikan suatu hasil yang relatif sama, jika dilakukan pengukuran kembali pada subyek penelitian yang sama, relatif dsama berarti tetap adanya toleransi terhadap perbedaan-perbedaan kecil di antara hasil beberapa kali pengukuran, atau dengan kata lain jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisiten dari waktu ke waktu. Menurut Santoso (2009:7) menyatakan bahwa reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan cara *one shot method* atau pengukuran sekali saja. Untuk mengukur reliabilitas dengan melihat *cronbach alpha*. Suatu konstruk atau variabel dapat dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* > 0,60 (Ghozali, 2010:42).

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel mengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dasar pengambilan keputusannya jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas (Ghozali, 2010:89). Dasar pengambilan keputusan jika data penyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas. Untuk menguji apakah distribusi normal atau tidak, dengan menggunakan pendekatan metode analisis grafik dari normal P-P *Plot of Regresion Standardized Residual* dan Pendekatan Kolmogorov Smirnov. Dengan menggunakan pendekatan Kolmogorov Smirnov dasar pengambilan keputusan, yaitu sebagai berikut: (1) Nilai Probabilitas > 0,05, maka hal ini berarti bahwa data tersebut berdistribusi normal. (2) Nilai Probabilitas < 0,05, maka hal ini berarti bahwa data tersebut tidak berdistribusi normal. Sedangkan dengan menggunakan pendekatan grafik dasar pengambilan keputusan sebagai berikut: (1) Jika ada titik-titik data yang menyebar disekitar garis normal dan mengikuti arah diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi

normalitas. (2) Jika titik-titik data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal. Maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas untuk menguji model regresi ditemukan ada korelasi antar variabel bebas (independent). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi diantara variabel partisipatif anggaran dan komitmen organisasi. Jika variabel partisipatif anggaran dan komitmen organisasi saling berkorelasi maka variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai antar korelasi antar semua variabel bebas sama dengan 0 (Ghozali, 2010:57). Menurut Santoso (2009:2006), pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinieritas adalah: (1) Mempunyai nilai VIF disekitar angka 10. (2) Mempunyai angka *tolerance* mendekati 1.

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji pengaruh dua atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, analisis regresi berganda digunakan untuk memprediksi hubungan antara partisipatif anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Adapun persamaan untuk menguji hipotesis secara keseluruhan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$KM = \alpha_0 + \beta_1 PA + \beta_2 KO + \varepsilon_i$$

Keterangan:

KM	: Kinerja Manajerial
α	: Konstanta
$\beta_{1,2,3}$: Koefisien Variabel Bebas
PA	: Partisipatif Anggaran
KO	: Komitmen Organisasi
ε	: Error

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi (R²) pada intinya mengukur kemampuan model dalam menerangkan variabel kinerja manajerial. Nilai koefisien determinasi adalah diantara nol dan satu. Nilai R² yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel partisipatif anggaran dan komitmen organisasi dalam menjelaskan variabel kinerja manajerial amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel partisipatif anggaran dan komitmen organisasi memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel kinerja manajerial. Secara umum koefisien determinasi untuk data silang tempat relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan; sedangkan untuk data runtut waktu biasanya mempunyai nilai koefisien determinasi yang tinggi (Kuncoro, 2007:100).

Uji Kelayakan Model (*Goodness of Fit*)

Uji kelayakan model merupakan uji model yang menunjukkan model regresi *fit* untuk diolah lebih lanjut atau tidak. Uji kelayakan model pada dasarnya menunjukan apakah semua variabel partisipatif anggaran dan komitmen organisasi yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel kinerja manajerial. Pengujian dilakukan dengan menggunakan signifikan level 0,05 ($\alpha=5\%$). Ketentuan penerimaan atau penolakan hipotesis adalah sebagai berikut : (1) Jika nilai signifikansi $F > 0,05$ maka model penelitian dapat dikatakan tidak layak. (2) Jika nilai signifikansi $F \leq 0,05$ maka model penelitian dapat dikatakan layak.

Uji t

Pengujian ini pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel partisipatif anggaran dan komitmen organisasi secara individual dalam menerangkan variabel kinerja manajerial. Pengujian dilakukan dengan menggunakan *significance level* 0,05 ($\alpha=5\%$). Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan kriteria sebagai berikut: (1) Jika nilai signifikansi $t > 0,05$ maka hipotesis ditolak (koefisien regresi tidak signifikan). Ini berarti bahwa secara parsial variabel partisipatif anggaran dan komitmen organisasi tersebut tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja manajerial. (2) Jika nilai signifikansi $t \leq 0,05$ maka hipotesis diterima (koefisien regresi signifikan). Ini berarti secara parsial variabel partisipatif anggaran dan komitmen organisasi tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja manajerial.

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Menurut Santoso (2009:268), bahwa validitas dalam penelitian di artikan sebagai suatu derajat ketepatan alat ukur peneliti tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur. Valid tidaknya suatu alat ukur tergantung pada kemampuan atau tidak alat ukur tersebut mencapai tujuan pengukuran yang dikehendaki. Jadi validitas merupakan kemampuan suatu alat ukur untuk mengukur apa yang seharusnya di ukur oleh sebab itu alat ukur yang valid akan memiliki varians kesalahan yang rendah sehingga diharapkan alat tersebut akan di percaya, bahwa angka yang dihasilkan merupakan angka yang sebenarnya. Menurut (Santoso, 2009:272), bahwa tujuan pengujian validitas adalah proses menguji butir-butir pertanyaan yang ada dalam sebuah angket, apakah isi dan butir pertanyaan tersebut sudah valid. Jika butir-butir sudah valid berarti butir tersebut sudah bisa untuk mengukur faktornya. Pengujian validitas menggunakan ketentuan jika signifikansi dari *r product moment* $> 0,3$ maka item variabel dapat dikatakan valid. Hasil dari Uji Validitas tampak pada Tabel 2.

Tabel 2
Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Total Pearson Correlation	r <i>Product Moment</i>	Ket
Partisipasi Anggaran (PA)	X ₁₋₁	0,601	0,3	Valid
	X ₁₋₂	0,509	0,3	Valid
	X ₁₋₃	0,561	0,3	Valid
	X ₁₋₄	0,318	0,3	Valid
Komitmen Organisasi (KO)	X ₂₋₁	0,531	0,3	Valid
	X ₂₋₂	0,511	0,3	Valid
	X ₂₋₃	0,628	0,3	Valid
	X ₂₋₄	0,430	0,3	Valid
	X ₂₋₅	0,370	0,3	Valid
	X ₂₋₆	0,500	0,3	Valid
Kinerja Manajerial (KM)	Y ₁₋₁	0,521	0,3	Valid
	Y ₁₋₂	0,320	0,3	Valid
	Y ₁₋₃	0,413	0,3	Valid
	Y ₁₋₄	0,311	0,3	Valid
	Y ₁₋₅	0,620	0,3	Valid
	Y ₁₋₆	0,649	0,3	Valid
	Y ₁₋₇	0,611	0,3	Valid
	Y ₁₋₈	0,618	0,3	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2016.

Berdasarkan Tabel 2 terlihat bahwa semua butir pernyataan yang mengukur variabel Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Kinerja Manajerial adalah valid karena *total pearson correlation* > nilai *r Product Moment* sebesar 0,3

Uji Realibilitas

Reliabilitas dapat diartikan suatu pengukuran yang dapat memberikan suatu hasil yang relatif sama, jika dilakukan pengukuran kembali pada subyek penelitian yang sama, relatif dsama berarti tetap adanya toleransi terhadap perbedaan-perbedaan kecil di antara hasil beberapa kali pengukuran, atau dengan kata lain jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten dari waktu ke waktu. Menurut Santoso (2009:7) menyatakan bahwa reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan cara *one shot method* atau pengukuran sekali saja. Untuk mengukur reliabilitas dengan melihat *cronbach alpha*. Suatu konstruk atau variabel dapat dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* > 0,60 (Ghozali, 2010:42). Hasil dari Uji Reliabilitas tampak pada Tabel 3.

Tabel 3
Hasil Uji Realibilitas

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items
1	Partisipatif Anggaran	.608	4
2	Komitmen Organisasi	.646	6
3	Kinerja Manajerial	.639	8

Sumber: Data Primer Diolah, 2016.

Dari Tabel 3 dapat diketahui bahwa semua variabel yaitu variabel Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Kinerja Manajerial adalah *reliabel* karena *cronbach alphanya* lebih besar dari 0,6.

Uji Normalitas

Uji Normalitas merupakan suatu alat uji yang digunakan untuk menguji apakah dari variabel-variabel yang digunakan dalam model regresi mempunyai distribusi normal atau tidak. Untuk mengetahui apakah data tersebut berdistribusi normal, dapat diuji dengan metode Kolmogorov Smirnov maupun pendekatan grafik. Pendekatan Kolmogorov Smirnov, menurut Santoso, (2009:214) dasar pengambilan keputusan, yaitu sebagai berikut: (1) Nilai Probabilitas > 0,05, maka hal ini berarti bahwa data tersebut berdistribusi normal. (2) Nilai Probabilitas < 0,05, maka hal ini berarti bahwa data tersebut tidak berdistribusi normal. Hasil Uji Normalitas dengan menggunakan Pendekatan Kolomogorov Smirnov tampak pada Tabel 4.

Tabel 4
Hasil Uji Normalitas

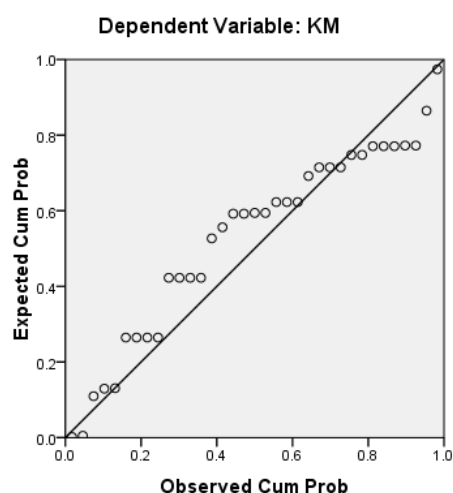
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		35
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.13502896
Most Extreme Differences	Absolute	.166
	Positive	.164
	Negative	-.166
Kolmogorov-Smirnov Z		.984
Asymp. Sig. (2-tailed)		.288

a. Test distribution is Normal.

Sumber: Data Primer Diolah, 2016.

Berdasarkan pada Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai *asympt. Signifikansi* lebih besar dari 5% (0,05) maka data tersebut berdistribusi normal, sehingga dapat digunakan dalam penelitian. Pendekatan kedua yang dipakai untuk menilai normalitas data dengan pendekatan grafik, yaitu grafik Normal P-P Plot of regression standard, dengan pengujian ini disyaratkan bahwa distribusi data penelitian harus mengikuti garis diagonal antara 0 dan pertemuan sumbu X dan Y. Grafik normalitas disajikan dalam Gambar 1.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 1
Grafik Pengujian Normalitas Data

Sumber: Data Primer Diolah, 2016.

Menurut Santoso (2009: 214) jika penyebaran data (titik) di sekitar sumbu diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Dari grafik diatas 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. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa baik melalui pendekatan Kolmogorov Smirnov maupun pendekatan grafik model regresi telah memenuhi asumsi normalitas.

Multikolinieritas

Uji multikolinieritas untuk menguji model regresi ditemukan ada korelasi antar variabel bebas (independent). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi diantara variabel partisipasi anggaran dan komitmen organisasi. Jika variabel partisipasi anggaran dan komitmen organisasi saling berkorelasi maka variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai antar korelasi antar semua variabel partisipasi anggaran dan komitmen organisasi sama dengan 0. Menurut Santoso (2009:2006), pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinieritas adalah: (1) Mempunyai nilai VIF disekitar angka 10. (2) Mempunyai angka *tolerance* mendekati 1. Hasil Uji Multikolinieritas tampak pada Tabel 5.

Tabel 5
Uji Multikolinieritas

		Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Tolerance	VIF	
		B	Std. Error	Beta	t			
1	(Constant)	1.586	.596		2.663	.012		
	PA	.242	.111	.336	2.168	.038	1.133	
	KO	.354	.154	.356	2.299	.028	1.133	

a. Dependent Variable: KM

Sumber: Data Primer Diolah, 2016.

Berdasarkan pada Tabel 5 dapat diketahui bahwa besarnya nilai *Variance Influence Factor* (VIF) pada seluruh variabel partisipatif anggaran dan komitmen organisasi lebih kecil dari 10, dan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan maka hal ini berarti model yang digunakan dalam penelitian tidak ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas atau bisa disebut juga dengan bebas dari Multikolinieritas, sehingga variabel tersebut dapat digunakan dalam penelitian.

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji pengaruh dua atau lebih variabel partisipatif anggaran dan komitmen organisasi terhadap variabel kinerja manajerial. Dalam penelitian ini, analisis regresi berganda digunakan untuk memprediksi hubungan antara partisipatif anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Adapun hasil dari Analisis Regresi Linier Berganda tampak pada Tabel 6.

Tabel 6
Analisis Regresi Linier Berganda

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	1.586	.596		2.663	.012
	PA	.242	.111	.336	2.168	.038
	KO	.354	.154	.356	2.299	.028

a. Dependent Variable: KM

Sumber: Data Primer Diolah, 2016.

Berdasarkan Tabel 6 dengan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 5% diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$KM = 1,586 + 0,242 PA + 0,354 KO$$

Hasil persamaan menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran dan komitmen organisasi. Hal ini berarti bahwa peningkatan partisipasi anggaran dan komitmen organisasi akan meningkatkan kinerja manajerial.

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah diantara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel partisipatif anggaran dan komitmen organisasi dalam menjelaskan variabel kinerja manajerial amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel partisipatif anggaran dan komitmen organisasi memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel kinerja manajerial. Secara umum koefisien determinasi untuk data silang tempat relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan, sedangkan untuk data runtut waktu biasanya mempunyai nilai koefisien determinasi yang tinggi (Kuncoro, 2007:100). Hasil dari Uji Koefisien Determinasi tampak pada Tabel 7.

Tabel 7
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.567 ^a	.322	.280	.13918

a. Predictors: (Constant), KO, PA

b. Dependent Variable: KM

Sumber: Data Primer Diolah, 2016.

Hasil pada Tabel 7 maka dapat diketahui *R square* (R^2) sebesar 0,322 atau 32,2% yang menunjukkan kontribusi dari variabel partisipasi anggaran dan komitmen organisasi. Sedangkan sisanya 67,8% dikontribusi oleh faktor lain diluar model penelitian. Koefisien korelasi berganda digunakan untuk mengukur keeratan hubungan secara simultan antara variabel partisipasi anggaran dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja manajerial. Koefisien korelasi berganda ditunjukkan dengan (R) sebesar 0,567 atau 56,7% yang mengindikasikan bahwa korelasi atau hubungan variabel partisipasi anggaran dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja manajerial memiliki hubungan yang erat.

Uji Kelayakan Model

Uji kelayakan model merupakan uji model yang menunjukkan model regresi *fit* untuk diolah lebih lanjut atau tidak. Uji kelayakan model pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel partisipatif anggaran dan komitmen organisasi yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel kinerja manajerial. Pengujian dilakukan dengan menggunakan signifikan level 0,05 ($\alpha=5\%$). Ketentuan penerimaan atau penolakan hipotesis adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai signifikansi $F > 0,05$ maka model penelitian dapat dikatakan tidak layak. (2) Jika nilai signifikansi $F \leq 0,05$ maka model penelitian dapat dikatakan layak. Hasil dari Uji Kelayakan Model, tampak pada Tabel 8.

Tabel 8
Hasil Uji Kelayakan Model

		ANOVA ^b				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.294	2	.147	7.596	.002 ^a
	Residual	.620	32	.019		
	Total	.914	34			

a. Predictors: (Constant), KO, PA

b. Dependent Variable: KM

Sumber: Data Primer Diolah, 2016.

Hasil pengujian pada Tabel 8 didapat tingkat signifikan Uji Kelayakan Model = 0,002 < 0,05, yang menunjukkan variabel partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial dapat dikatakan layak digunakan dalam penelitian lebih lanjut.

Uji t

Pengujian ini pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel partisipatif anggaran dan komitmen organisasi secara individual dalam menerangkan variabel kinerja manajerial. Pengujian dilakukan dengan menggunakan *significance* level 0,05 ($\alpha=5\%$). Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan kriteria sebagai berikut: (1) Jika nilai signifikansi $t > 0,05$ maka hipotesis ditolak (koefisien regresi tidak signifikan). Ini berarti bahwa secara parsial variabel partisipatif anggaran dan komitmen organisasi tersebut tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja manajerial. (2) Jika nilai signifikansi $t \leq 0,05$ maka hipotesis diterima (koefisien regresi signifikan). Ini berarti secara parsial variabel partisipatif anggaran dan komitmen organisasi tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja manajerial. Hasil dari Uji t tampak pada Tabel 9.

Tabel 9
Hasil Uji t

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.586	.596		2.663	.012
	PA	.242	.111	.336	2.168	.038
	KO	.354	.154	.356	2.299	.028

a. Dependent Variable: KM

Sumber: Data Primer Diolah, 2016.

Dari hasil pengujian terhadap hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji t berikut:

H1 = Partisipasi Anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial

Pengujian hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah untuk menguji apakah partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Berdasarkan Tabel 9 dapat diketahui nilai signifikansi sebesar 0,038 (berada lebih kecil dari $\alpha = 0,05$) sehingga hipotesis pertama berhasil menolak H0. Jadi dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

H2 = Komitmen Organisasi berpengaruh positif Terhadap Kinerja Manajerial

Pengujian hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah untuk menguji apakah Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Berdasarkan Tabel 9 dapat diketahui nilai signifikansi sebesar 0,028 (berada lebih kecil dari $\alpha = 0,05$) sehingga hipotesis kedua berhasil menolak H_0 . Jadi dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Pembahasan

Pada bagian ini akan dilakukan analisis pembahasan atas hasil penelitian tentang pengaruh partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial yang sudah dilakukan. Analisis atau pembahasan dibagi menjadi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memberikan pengaruh yang positif kepada kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan partisipasi anggaran juga akan memotivasi level lebih rendah sehingga bersedia menerima dan mencapai target serta skema pengendalian. Partisipasi dalam proses penganggaran merupakan pendekatan yang efektif untuk meningkatkan motivasi manajer. Hasil pengujian pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial di PT Jasa Marga Tbk Surabaya Gempol dengan menggunakan Uji t mempunyai pengaruh signifikan, dengan perhitungan sebesar 2,168 dengan tingkat signifikan 0,038 yang kurang dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa dengan tingkat partisipasi yang tinggi cenderung mendorong manajer untuk lebih aktif didalam memahami anggaran, dan manajer akan memiliki pemahaman yang baik dalam menghadapi kesulitan pada saat pelaksanaan anggaran. Anggaran yang efektif berhasil harus melibatkan bawahan dalam tanggungjawab pengendalian biaya untuk membuat estimasi anggaran. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Octavia (2009) yang menunjukkan bahwa partisipatif anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi selalu adanya keterkaitan individu dalam organisasi sehingga individu tersebut "merasa memiliki" organisasi tempatnya bekerja. Komitmen organisasi juga merupakan dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri. Hasil pengujian pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial di PT Jasa Marga Tbk Surabaya Gempol dengan menggunakan Uji t mempunyai pengaruh signifikan, dengan perhitungan sebesar 2,299 dengan tingkat signifikan 0,028 yang kurang dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang komit terhadap organisasi akan menunjukkan sikap dan perilaku positif terhadap organisasinya. Karyawan akan menumbuhkan loyalitas tinggi terhadap organisasinya untuk tetap membela organisasinya, berusaha meningkatkan prestasi, dan memiliki keyakinan yang pasti untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Wulandari (2014) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Dari data-data yang diperoleh penulis selama melakukan penelitian pada PT Jasa Marga Tbk Surabaya Gempol maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: (1) Pengujian hipotesis yang pertama yaitu untuk menguji pengaruh variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT Jasa Marga Surabaya Gempol. Dengan nilai *B Unstandardized* sebesar 0,242 dengan signifikansi sebesar 0,038 yang berarti kurang dari α 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel partisipasi anggaran berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial. (2) Pengujian hipotesis kedua yaitu untuk menguji pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada PT Jasa Marga Surabaya Gempol. Dengan nilai *B Unstandardized* sebesar 0,354 dengan signifikansi sebesar 0,028 yang berarti kurang dari α 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial.

Saran

Bedasarkan hasil penelitian di atas, dapat disarankan beberapa hal sebagai berikut: (1) Oleh karena partisipasi penyusunan anggaran dapat berpengaruh pada kinerja manajer maka sebaiknya PT Jasa Marga Surabaya Gempol berupaya untuk mengikut sertakan setiap manajer dan mendengarkan pendapat manajer dalam pengambilan keputusan. (2) Keterbatasan dalam penelitian ini menunjukkan variabel independen yang diteliti berpengaruh terhadap variabel kinerja manajerial sebesar 32,2%, berarti ada pengaruh sebesar 67,8% dari variabel-variabel lain diluar model. Penelitian selanjutnya disarankan untuk meneliti pengaruh variabel-variabel lain yang belum termasuk dalam model regresi pada penelitian ini seperti variabel profesionalisme, teknologi informasi, struktur budaya. (3) Instrumen penelitian ini berupa kuesioner dengan model tertutup yang diberikan pilihan jawaban berdasarkan persepsi jawaban responden. Hal ini dapat menimbulkan permasalahan jika responden memiliki persepsi yang berbeda dengan keadaan yang sesungguhnya sehingga saran bagi penelitian berikutnya selain menggunakan kuesioner juga dapat dilakukan wawancara terhadap responden maka hasil jawaban yang diperoleh lebih terarah dan tidak menimbulkan perbedaan persepsi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ayudiata, S. E. 2007. Analisis Pengaruh *Locus of Control* Terhadap Kinerja Dengan Etika Kerja Islam Sebagai Variabel Moderating. *Skripsi*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Eker, M. 2007. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah. *Skripsi*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Erlina, S. M. 2007. *Metodologi Penelitian Bisnis : Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Cetakan Pertama. USU Press. Medan.
- Fahmi, I. 2011. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Alfabeta. Bandung.
- Ghozali, I. 2010. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hartini, R. S. 2011. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi Pada Badan Diklat Propinsi Sulawesi Selatan. *Skripsi*. Universitas Hasanudin. Makassar
- Hayutri, A. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Manajerial. *Skripsi*. Universitas Diponegoro. Semarang.

- Kuncoro. M. 2007. *Metode Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Kedua. Erlangga. Jakarta.
- Mahanani. T. 2009. Analisis Pengaruh Faktor Internal dan Faktor Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan. *Skripsi* Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Edisi Revisi, Cetakan 1. Rajawali Pers. Jakarta.
- Nasir, M. 2008. "Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening". *Media Riset Akuntansi, Auditing & Informasi*. Vol. 8. (3): 214-235.
- Nazaruddin, I. dan H. Setyawan. 2011. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dengan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Motivasi, Desentralisasi, dan *Job Relevant Information* sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris pada Pemerintah Daerah Kabupaten Kulon Progo). *Jurnal Akuntansi & Investasi*. Vol. 12. (2): 222-235.
- Octavia. D. 2009. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan. *Skripsi*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Sabrina. 2009. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. *Skripsi*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Santoso, S. 2009. *Statistik Multivariat*. Penerbit PT Elek Media Komputindo Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Saragih. B. 2008. Penyusunan Anggaran Perusahaan Sebagai Alat Penilaian Manajemen. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Vol. 2. (1).
- Sasongko, C. dan S. Rumondang. 2010. *Anggaran*. Salemba Empat. Jakarta.
- Schiff, M., 1999, The Empact of People on Budgets. *The Accounting Review* : 259-267.
- Sekaran, U. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis: Buku Satu*. Salemba Empat. Jakarta.
- Sekarani. Y. A. 2010. Analisis Pengaruh Etika Kerja Islam Terhadap Komitmen Profesi Internal Auditor, Komitmen Organisasi, dan Sikap Perubahan Organisasi. *Skripsi*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Soetrisno. 2010. Pengaruh Partisipasi, Motivasi dan Pelimpahan Wewenang dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. *Tesis*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kesepuluh. Alfabeta. Bandung.
- Supriyono. 2004. *Akuntansi manajemen 3: Proses Pengendalian Manajemen*. Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN: Yogyakarta.
- Winadarta, N. 2007. Pengaruh Partisipatasi Anggaran Terhadap Kinerja dengan Locus of Control sebagai Variabel Moderating. *Skripsi*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Wirjono, A. R. dan A. B. Raharjono, 2007. Pengaruh Karakteristik Personalitas Manajer Terhadap Hubungan Antara Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial. *Jurnal KINERJA*, Vol. 11. (1) : 50-63.
- Wulandari, I. 2014. Pengaruh Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum Daerah di Wilayah Eks Karesidenan Surakarta). *Skripsi*. Universitas Muhammadiyah. Surakarta.