



**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN
ORGANISASI, DAN PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL**

(Studi Empiris pada manajer RSUD Dr. H Koesnadi Bondowoso)

SKRIPSI

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Oleh

DEBY YOLANDA

NIM.110810301107

PROGRAM STUDI AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS JEMBER

2016

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Segala puji bagi Allah SWT, dengan rasa syukur dan kerendahan hati.
2. Kedua orangtuaku Ismail Siregar dan Nurzanna tercinta yang senantiasa memberikan kasih sayang, dukungan, doa dan pengorbanan yang tulus hingga aku bisa mencapai gelar sarjana.
3. Adik-adikku tercinta Amelia Marisna Siregar, Desy Tri Malinda Siregar, M. Reza Kispamaza Siregar, dan Ezzy Vinanda Siregar yang selalu memberikan semangat dan doa untukku.
4. Para Guru-guruku, dari taman kanak-kanak, SD, SMP, SMA, dan Dosen yang telah memberikan banyak ilmu yang berharga.
5. Almamater Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
6. Semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini.

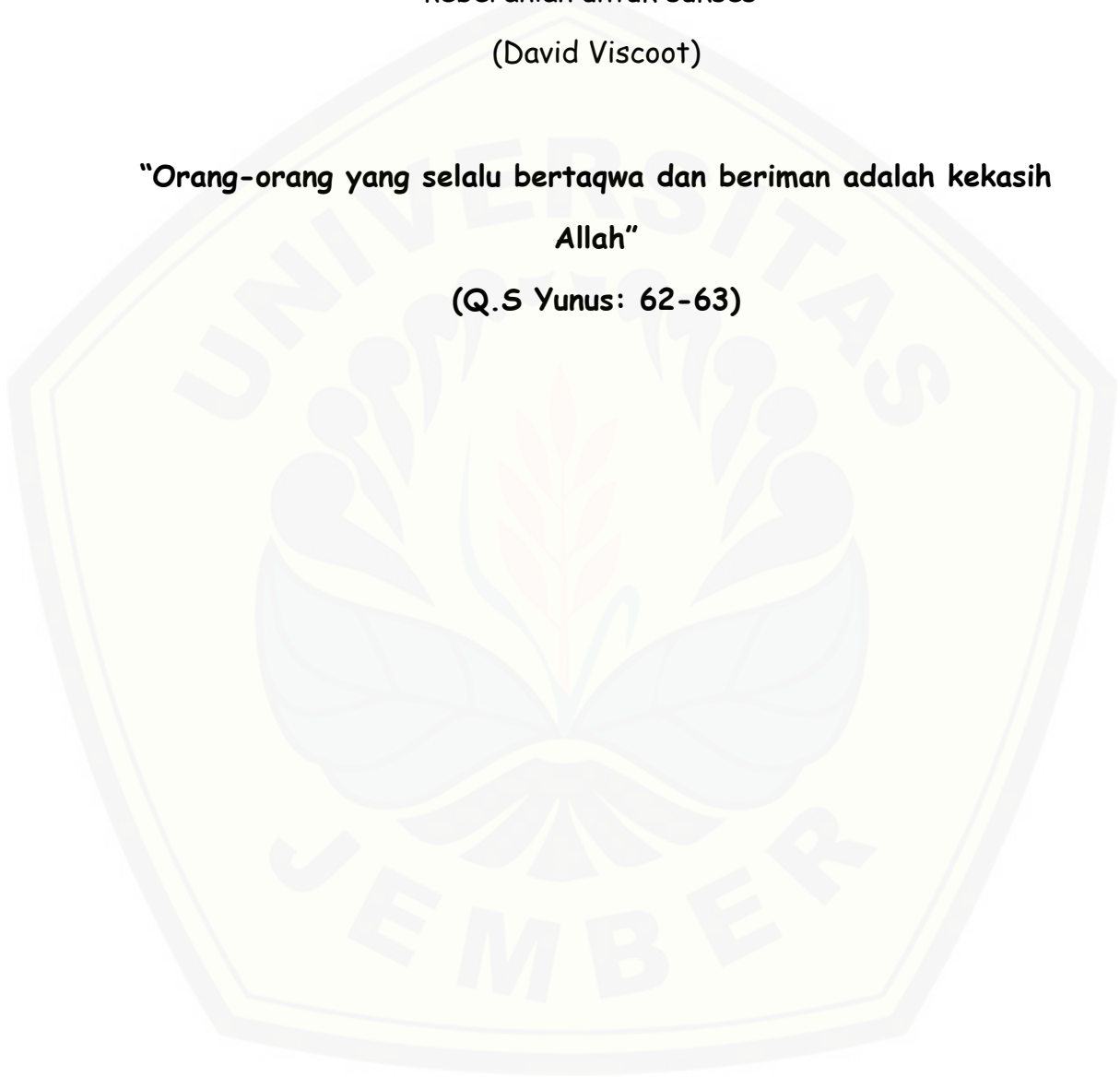
MOTTO

"Jika anda memiliki keberanian untuk memulai, anda juga memiliki keberanian untuk sukses"

(David Viscoot)

"Orang-orang yang selalu bertaqwa dan beriman adalah kekasih Allah"

(Q.S Yunus: 62-63)



SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Deby Yolanda

Nim : 110810301107

Judul Skripsi : ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASI DAN PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Empiris Pada Manajer RSUD Dr. H Koesnadi Bondowoso)

Konsentrasi : Akuntansi Sektor Publik

Menyatakan bahwa skripsi yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri dan bukan karya jiplakan kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta saya bersedia menerima sanksi akademik jika dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 1 Februari 2016

Yang menyatakan,

Deby Yolanda

NIM 110810301107

SKRIPSI

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN
ORGANISASI DAN PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
(Studi Empiris pada RSUD Dr. H Koesnadi Bondowoso)**

Oleh
Deby Yolanda
NIM 110810301107

Pembimbing

Pembimbing I : Dra. Ririn Irmadariyani M.Si, Ak
Pembimbing II : Drs. Wasito M.Si, Ak

Deby Yolanda

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember

Abstrak

Penelitian ini menganalisis pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh manajer di RSUD Dr. H Koesnadi Bondowoso yang minimal sudah menjabat selama satu tahun. Total kuesioner yang dibagikan adalah 34 kuesioner, dengan tingkat pengembalian 100%. Metode penelitian ini menggunakan kuantitatif dengan teknik analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Kata Kunci: Islamic Social Reporting, Jakarta Islamic Index, ukuran perusahaan, profitabilitas dan kinerja lingkungan hidup

Deby Yolanda

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember

Abstract

This research is concern about Organization Culture, Organization Commitment, and Compiling Estimate Participation to Managerial Performance. The Respondent in this research is all managers in RSUD Dr. H. Koesnadi Bondowoso that have been work at least one year. Completely there are 34 questionnaires have been shared, with a 100% return. This research use quantitative method with technical analysis of Double Linear Regression. The result of this research show us that Organization Culture and Organization Commitment are not significantly influential to Managerial Performance, but the Estimate Participation is significantly influential to Managerial Performance.

Keywords: Organization Culture, Organization Commitment, Compiling Estimate Participation, and Managerial Performance.

RINGKASAN

Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada RSUD Dr. H Koesnadi Bondowoso); Deby Yolanda; 110810301107; 2016; Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) merupakan salah satu instansi pemerintah daerah yang bergerak di bidang sektor publik dalam jasa kesehatan. Kegiatan usaha Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) bersifat sosial ekonomi yang mengutamakan pelayanan kesehatan yang terbaik bagi masyarakat. Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) sebagai salah satu instansi pemerintahan harus mampu memberikan pertanggungjawaban baik secara keuangan maupun non keuangan kepada pemerintah daerah dan masyarakat sebagai pengguna jasa. Sehingga upaya pemerintah untuk meningkatkan kualitas dan pelayanan kesehatan masyarakat terus ditingkatkan oleh pemerintah daerah dengan perbaikan secara terus-menerus baik dalam bidang administrasi, pelayanan, teknologi, kesehatan, dan sebagainya. Pemerintah daerah memiliki peran yang sangat penting dalam upaya mempercepat peningkatan kesehatan pada masyarakat sesuai dengan Surat Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor: 004/Menkes/I/2003 Kebijakan dan Strategi Desentralisasi Bidang Kesehatan (<http://www.dinkesjatim.go.id/data-informasi.html>). Dalam keberhasilan desentralisasi ini diperlukan adanya kerjasama dan dukungan baik dalam pemerintah daerah, legislatif, masyarakat dan stakeholder lainnya secara berkesinambungan demi peningkatan pembangunan kesehatan.

Dengan keadaan ini membuat Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) yang dulu merupakan cost centre, dimana semua biaya operasional RSUD dibiayai oleh pemerintah pusat dan pemerintah daerah melalui APBD dan APBN, kini harus memadukan orientasi service public oriented dan profit oriented. Hal ini bertujuan agar beban anggaran daerah dan pusat dapat berkurang. Oleh karena itu

diperlukan pengelolaan RSUD yang profesional menuju terciptanya suatu lembaga publik yang berorientasi pada value for money yaitu economy, efficiency, dan effectivity.

Salah satu faktor yang dapat menciptakan value for money yaitu dengan adanya budaya organisasi. Karena dengan adanya budaya organisasi yang baik tentunya akan mempengaruhi kualitas pelayanan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) yang baik pula. Hal ini sesuai dengan pendapat Tjiptono (2000:75) (dalam Prasetyono dan Kompyurini, 2008), yang mengemukakan bahwa kualitas pelayanan sendiri sebenarnya dipengaruhi oleh banyak aspek salah satunya adalah budaya organisasi dan cara pengorganisasiannya. Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi, sehingga jika budaya organisasi dalam Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) baik, maka tidak heran jika anggota organisasi adalah orang-orang yang baik dan juga berkualitas.

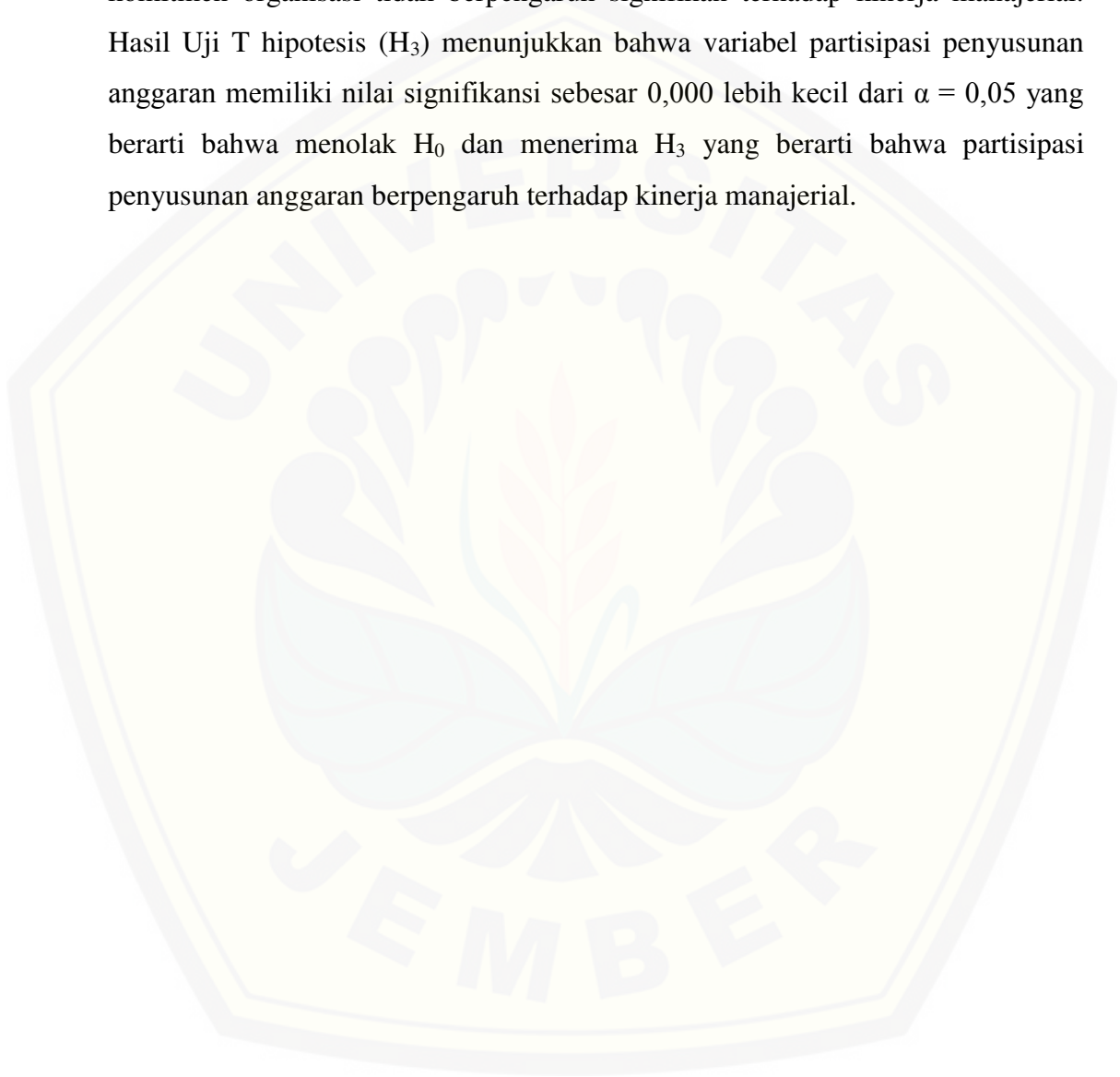
Selain budaya organisasi, faktor yang tidak kalah penting dalam menciptakan value for money yaitu, komitmen yang tercipta oleh semua komponen-komponen individual untuk menjalankan operasional organisasi. Komitmen tersebut sering disebut dengan komitmen organisasi. Komitmen tersebut dapat tercipta apabila setiap individu dalam organisasi telah sadar akan hak dan kewajibannya dalam organisasi tanpa melihat jabatan dan kedudukan masing-masing individu, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Kouzes, menunjukkan bahwa kredibilitas yang tinggi mampu menghasilkan suatu komitmen, dan hanya komitmen yang tinggi suatu perusahaan mampu menghasilkan bisnis yang baik (Kouzes, 1993:32, dalam Prasetyono dan Kompyurini, 2008). Mowday et.al (1979), komitmen organisasi merupakan keyakinan dan dukungan terhadap nilai dan sasaran (goal) yang ingin dicapai organisasi. Individu yang dapat berkomitmen tinggi akan berpandangan positif dan berusaha berbuat yang terbaik bagi perusahaannya. Sehingga jika adanya komitmen organisasi yang tinggi dalam Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) maka memudahkan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Dalam konteks organisasi pemerintahan sangat dibutuhkan adanya partisipasi anggaran. Partisipasi anggaran digunakan sebagai pedoman kerja sehingga proses penyusunannya memerlukan organisasi yang baik, pendekatan yang tepat serta perhitungan besaran (simulasi) anggaran yang mampu meningkatkan kinerja pada seluruh jajaran manajemen dalam organisasi. Partisipasi anggaran juga digunakan untuk menentukan seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh manajer dalam proses anggaran. Dalam penyusunan anggaran manajemen puncak perlu memperhatikan aspirasi dari bagian-bagian organisasi secara menyeluruh sehingga anggaran yang tersusun dapat mempresentasikan kebutuhan dan kepentingan seluruh anggota perusahaan. Oleh karena itu, partisipasi anggaran Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) seharusnya tidak hanya memusatkan pada pemanfaatan sumber daya (input) semata tetapi juga kinerjanya.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer di RSUD Dr. H Koesnadi Bondowoso. Sampel ditentukan dengan menggunakan *purposive sampling* dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh sampel yang representatif berdasarkan kriteria yang telah ditentukan. Dari populasi tersebut didapatkan sampel sejumlah 34 orang responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah statistik deskriptif, uji kualitas data, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, uji F, dan uji T. Berdasarkan hasil dari pengujian asumsi klasik yang telah dilakukan menunjukkan bahwa model regresi terbebas dari masalah normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Dengan demikian, model regresi layak untuk digunakan dalam penelitian ini.

Hasil dari pengujian secara simultan (uji F) dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 dan nilai F-hitung lebih besar dari F-tabel menunjukkan bahwa model yang digunakan untuk menguji budaya organisasi, komitmen organisasi dan partisipasi penyusunan anggaran adalah model yang layak digunakan. Hasil uji T pada hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis (H_1) menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,255 lebih besar dari $\alpha = 0,05$ yang berarti menerima H_0 dan menolak H_1

yang berarti bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil Uji T pada hipotesis (H_2) menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,965 lebih besar dari $\alpha = 0,05$ yang berarti bahwa menerima H_0 dan menolak H_2 yang berarti bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil Uji T hipotesis (H_3) menunjukkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ yang berarti bahwa menolak H_0 dan menerima H_3 yang berarti bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.



PRAKATA

Segala puji bagi Allah SWT karena atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada RSUD Dr. H Koesnadi Bondowoso)” yang telah disusun dan diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna meraih gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Selama penyusunan skripsi ini, penulis tidak lepas dari bantuan semua pihak. Dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan hormat dan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Moehammad Fathorrazi, SE, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Dr. Alwan S. Kustono, SE, M.Si, Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember, Dr. Ahmad Roziq, SE.,MM., Ak., selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember dan Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M, AK., selaku Ketua Program Studi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Ibu Bunga Maharani S.E., M.SA., selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing saya selama menjadi mahasiswa.
4. Ibu Dra. Ririn Irmadariyani M.Si, Ak., selaku Dosen Pembimbing I yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, kritik, saran, dan arahnya kepada saya dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak Drs. Wasito M.Si, Ak., selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, saran dan arahnya dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Seluruh staf karyawan Fakultas Ekonomi dan perpustakaan POMA Ekonomi dan perpustakaan pusat Universitas Jember.

7. Kedua orangtuaku tersayang Ismail Siregar dan Nurzanna yang dengan sabar mendukungku serta mendoakanku dengan tulus dan memberikan kasih sayang baik materi dan semangat dalam menyusun skripsi ini.
8. Adik-adikku tersayang Amelia Marisna Siregar, Desi Tri Malinda Siregar, M. Reza Kispamaja Siregar dan Ezzy Vinanda Siregar yang selalu mendoakanku dan memberikan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Saudara-saudaraku tersayang Kartika Tari Azhar, Novial Azhar, Mei-Mei Wilianti, Meri Pratiwi, Nurbaya Siregar, Maria Weni yang telah memberikan semangat dan dukungan kepadaku selama pengerjaan skripsi.
10. Ivan Dwiki Reyhansyah terimakasih telah memberikan banyak dukungan, semangat serta bantuan dalam penyusunan skripsi ini.
11. Sahabat-sahabatku Eka Yuni Wulandari, Hajar Nur Rahmawati, Desi Sarfika, Risma Adirat Fitriana, Ivana Gabriella, Risan Nur Santi yang telah memberikan dukungan dan semangat kepadaku.
12. Keluarga IMLABS Alvin Saragih, Balqis, Ulfa, Sarah, Nida, Fahri, Iqbal, Irvan, Rio, Khoirul, Abdu, Muji, Amir dan lainnya yang namanya tidak bisa saya sebutkan satu per satu, saya bahagia bersama kalian, keluarga kedua saya selama di Jember, terimakasih atas perlindungan, dukungan dan semangat dari kalian.
13. Teman-teman KKN 10 Mbak Yuli, Nadia, Dyah, Dwiki, Risky, Rian, Ian, Herwin, Arum yang telah memberikan semangat dan dukungan kepadaku.
14. Sahabat-sahabat yang terbaik Adnine Iqliema, Rika Dwi, Maghfiroh Nur Laily yang berjuang bersamaku dan memberikan dukungan serta semangat kepadaku.
15. Teman-teman AKT 2011, terimakasih atas kebersamaan, kekompakan, semangat dan dukungan kalian selama ini. Semoga kita semua menjadi orang-orang yang sukses dimasa depan.
16. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah mendukung sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
17. Teman-temanku Akbar, Aldy, Iman, Ela, Kiki, Umi, Puput, Aisyah yang telah memberikan semangat dan dukungan kepadaku.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan dan masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis mengharap kritik dan saran yang membangun. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat menambah wawasan dan bermanfaat bagi semua pihak.



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN MOTTO	iii
HALAMAN PERSYARATAN	iv
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
RINGKASAN	viii
PRAKATA	xii
DAFTAR ISI	xv
DAFTAR TABEL	xx
DAFTAR GAMBAR	xxi
DAFTAR LAMPIRAN	xxii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	5
1.3.1 Tujuan Penelitian	5
1.3.2 Manfaat Penelitian	6
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Landasan Teori	7

2.1.1 Teori Psikologi	7
2.1.2 Teori Tangga Partisipasi	7
2.1.3 Teori Motivasi	8
2.1.4 Teori Komitmen Organisasi	9
2.2 Budaya Organisasi	9
2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi	9
2.2.2 Fungsi Budaya Organisasi	12
2.2.3 Tujuan Budaya Organisasi	13
2.2.4 Karakteristik Budaya Organisasi	14
2.2.5 Kekuatan Budaya Organisasi	16
2.3 Komitmen Organisasi	18
2.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi	18
2.3.2 Jenis-jenis Komitmen Organisasi	19
2.3.3 Aspek-aspek Komitmen Organisasi	20
2.4 Partisipasi Penyusunan Anggaran	20
2.4.1 Pengertian Partisipasi Penyusunan Anggaran	20
2.4.2 Manfaat Partisipasi Penyusunan Anggaran	21
2.4.2 Kelebihan Partisipasi Penyusunan Anggaran	22
2.4.3 Kelemahan Partisipasi Penyusunan Anggaran	22
2.5 Kinerja Manajerial	23
2.5.1 Pengertian Kinerja Manajerial	23
2.5.2 Aspek-aspek Kinerja Manajerial	23
2.5.3 Penilaian Kinerja	24
2.5.4 Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja	25
2.6 Penelitian Terdahulu	27
2.7 Kerangka Konseptual	29
2.8 Hipotesis Penelitian	29
2.8.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial ...	29
2.8.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial	30
2.8.3 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	32

BAB 3. METODE PENELITIAN	35
3.1 Jenis dan Sumber Data	35
3.2 Populasi dan Sampel	35
3.2.1 Populasi	35
3.2.2 Sampel	35
3.3 Metode Pengumpulan Data	36
3.4 Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran Variabel Kinerja..	36
3.4.1 Definisi Operasional Variabel	36
3.4.2 Pengukuran Variabel Penelitian	38
3.5 Metode Analisis Data	38
3.5.1 Analisis Statistik Deskriptif	38
3.5.2 Uji Kualitas Data	39
3.5.2.1 Uji Validitas	39
3.5.2.2 Uji Reliabilitas	39
3.5.3 Uji Asumsi Klasik	40
3.5.3.1 Uji Normalitas	40
3.5.3.2 Uji Multikolinearitas	40
3.5.3.3 Uji Heteroskedastisitas	41
3.5.4 Analisis Regresi Linear Berganda	41
3.5.5 Uji Hipotesis	42
3.6 Kerangka Pemecahan Masalah	44
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	45
4.1 Gambaran Umum	45
4.1.1 Sejarah RSUD Dr. H Koesnadi Bondowoso	45
4.1.2 Motto, Visi dan Misi RSUD Dr. H Koesnadi Bondowoso	46
4.1.3 Struktur Organisasi	47

4.1.4 Tugas dan Fungsi Struktur Organisasi RSUD	49
4.1.5 Jadwal Kegiatan Rawat Jalan RSUD	66
4.1.6 Tenaga Kerja pada RSUD Dr. H Koesnadi Bondowoso	66
4.2 Karakteristik Responden	67
4.3 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	69
4.4 Uji Kualitas Data	70
4.4.1 Uji Validitas	70
4.4.2 Uji Reliabilitas	73
4.5 Uji Asumsi Klasik	74
4.5.1 Uji Normalitas	74
4.5.2 Uji Multikolinearitas	75
4.5.3 Uji Heteroskedastisitas	76
4.6 Uji Hipotesis	77
4.6.1 Analisis Regresi Linear Berganda	77
4.7 Pengujian Hipotesis	79
4.7.1 Koefisien Determinasi	80
4.8 Pembahasan dan Hasil Penelitian	81
4.8.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial RSUD	81
4.8.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial RSUD	82
4.8.3 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	83
BAB 5. PENUTUP	86
5.1 Kesimpulan	86
5.2 Saran	86
DAFTAR PUSTAKA	88

LAMPIRAN_LAMPIRAN 94

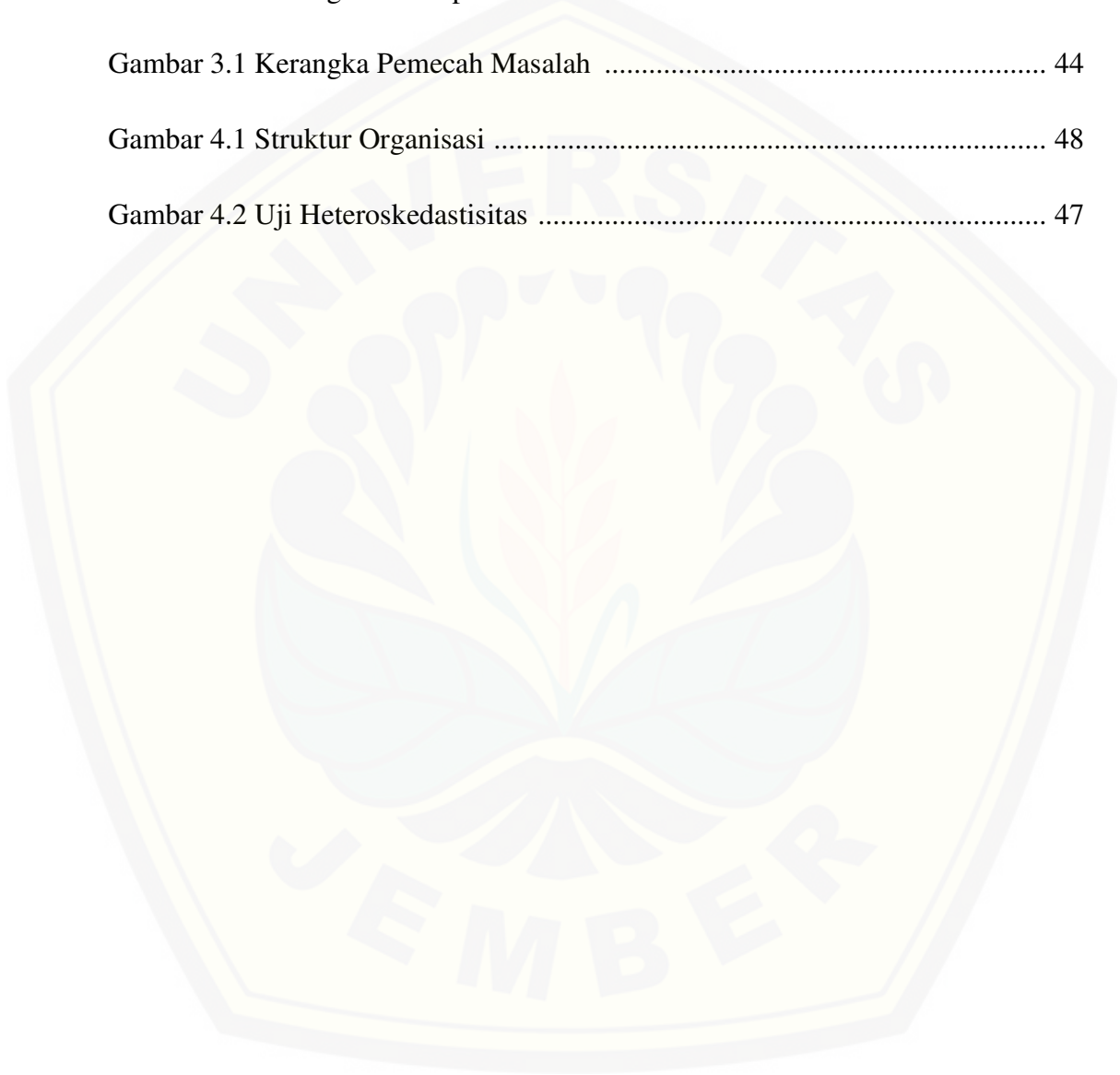


DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 Jumlah Tenaga Kerja Pada RSUD Dr. H Koesnadi Bondowoso	66
Tabel 4.2 Jumlah Populasi Penelitian di RSUD Dr. H Koesnadi Bondowoso	67
Tabel 4.3 Jumlah Sampel Penelitian di RSUD Dr. H Koesnadi Bondowoso	67
Tabel 4.4 Sampel dan Tingkat Penyebaran Kuesioner Penelitian	68
Tabel 4.5 Data Demografi Responden yang Mengembalikan Kuesioner	68
Tabel 4.6 Deskriptif Statistik	70
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Data Indikator Variabel Budaya Organisasi	71
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Data Indikator Variabel Komitmen Organisasi	71
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Data Indikator Partisipasi Penyusunan Anggaran .	72
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Data Indikator Variabel Kinerja Manajerial	73
Tabel 4.11 Reliabilitas Data Masing-masing Variabel	74
Tabel 4.12 Uji Kolmogrov Smirnov	75
Tabel 4.13 Uji Multikolinearitas	76
Tabel 4.14 Hasil Perhitungan Regresi Linear Berganda	78
Tabel 4.15 Hasil Uji F	79
Tabel 4.16 Hasil Uji T	79

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian	29
Gambar 3.1 Kerangka Pemecah Masalah	44
Gambar 4.1 Struktur Organisasi	48
Gambar 4.2 Uji Heteroskedastisitas	47



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	94
Lampiran 2 Rekapitulasi Jawaban Responden	107
Lampiran 3 Statistik Deskriptif	111
Lampiran 4 Hasil Uji Validitas	112
Lampiran 5 Hasil Uji Reliabilitas	120
Lampiran 6 Hasil Uji Normalitas	122
Lampiran 7 Hasil Uji Multikolinearitas	123
Lampiran 8 Hasil Uji Heteroskedastisitas	124
Lampiran 9 Hasil Uji Hipotesis	125

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) merupakan salah satu instansi pemerintah daerah yang bergerak di bidang sektor publik dalam jasa kesehatan. Kegiatan usaha Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) bersifat sosial ekonomi yang mengutamakan pelayanan kesehatan yang terbaik bagi masyarakat. Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) sebagai salah satu instansi pemerintahan harus mampu memberikan pertanggungjawaban baik secara keuangan maupun non keuangan kepada pemerintah daerah dan masyarakat sebagai pengguna jasa. Sehingga upaya pemerintah untuk meningkatkan kualitas dan pelayanan kesehatan masyarakat terus ditingkatkan oleh pemerintah daerah dengan perbaikan secara terus-menerus baik dalam bidang administrasi, pelayanan, teknologi, kesehatan, dan sebagainya. Pemerintah daerah memiliki peran yang sangat penting dalam upaya mempercepat peningkatan kesehatan pada masyarakat sesuai dengan Surat Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor: 004/Menkes/I/2003 Kebijakan dan Strategi Desentralisasi Bidang Kesehatan (<http://www.dinkesjatim.go.id/data-informasi.html>). Dalam keberhasilan desentralisasi ini diperlukan adanya kerjasama dan dukungan baik dalam pemerintah daerah, legislatif, masyarakat dan stakeholder lainnya secara berkesinambungan demi peningkatan pembangunan kesehatan.

Dengan keadaan ini membuat Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) yang dulu merupakan *cost centre*, dimana semua biaya operasional RSUD dibiayai oleh pemerintah pusat dan pemerintah daerah melalui APBD dan APBN, kini harus memadukan *orientasi service public oriented* dan *profit oriented*. Hal ini bertujuan agar beban anggaran daerah dan pusat dapat berkurang. Oleh karena itu diperlukan pengelolaan RSUD yang profesional menuju terciptanya suatu lembaga publik yang berorientasi pada *value for money* yaitu *economy*, *efficiency*, dan *effectivity*.

Salah satu faktor yang dapat menciptakan *value for money* yaitu dengan adanya budaya organisasi. Karena dengan adanya budaya organisasi yang baik

tentunya akan mempengaruhi kualitas pelayanan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) yang baik pula. Hal ini sesuai dengan pendapat Tjiptono (2000:75) (dalam Prasetyono dan Kompyurini, 2008), yang mengemukakan bahwa kualitas pelayanan sendiri sebenarnya dipengaruhi oleh banyak aspek salah satunya adalah budaya organisasi dan cara pengorganisasiannya. Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi, sehingga jika budaya organisasi dalam Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) baik, maka tidak heran jika anggota organisasi adalah orang-orang yang baik dan juga berkualitas.

Selain budaya organisasi, faktor yang tidak kalah penting dalam menciptakan *value for money* yaitu, komitmen yang tercipta oleh semua komponen-komponen individual untuk menjalankan operasional organisasi. Komitmen tersebut sering disebut dengan komitmen organisasi. Komitmen tersebut dapat tercipta apabila setiap individu dalam organisasi telah sadar akan hak dan kewajibannya dalam organisasi tanpa melihat jabatan dan kedudukan masing-masing individu, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Kouzes, menunjukkan bahwa kredibilitas yang tinggi mampu menghasilkan suatu komitmen, dan hanya komitmen yang tinggi suatu perusahaan mampu menghasilkan bisnis yang baik (Kouzes, 1993:32, dalam Prasetyono dan Kompyurini, 2008). Mowday et.al (1979), komitmen organisasi merupakan keyakinan dan dukungan terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai organisasi. Individu yang dapat berkomitmen tinggi akan berpandangan positif dan berusaha berbuat yang terbaik bagi perusahaannya. Sehingga jika adanya komitmen organisasi yang tinggi dalam Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) maka memudahkan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Dalam konteks organisasi pemerintahan sangat dibutuhkan adanya partisipasi anggaran. Partisipasi anggaran digunakan sebagai pedoman kerja sehingga proses penyusunannya memerlukan organisasi yang baik, pendekatan yang tepat serta perhitungan besaran (simulasi) anggaran yang mampu meningkatkan kinerja pada seluruh jajaran manajemen dalam organisasi. Partisipasi anggaran juga digunakan untuk menentukan seberapa jauh keterlibatan

dan pengaruh manajer dalam proses anggaran. Dalam penyusunan anggaran manajemen puncak perlu memperhatikan aspirasi dari bagian-bagian organisasi secara menyeluruh sehingga anggaran yang tersusun dapat mempresentasikan kebutuhan dan kepentingan seluruh anggota perusahaan. Oleh karena itu, partisipasi anggaran Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) seharusnya tidak hanya memusatkan pada pemanfaatan sumber daya (input) semata tetapi juga kinerjanya.

Alasan peneliti memilih faktor-faktor budaya organisasi, komitmen organisasi dan partisipasi anggaran dalam penelitian ini karena masing-masing memiliki keterkaitan antara satu sama lain dalam melihat dan memajukan perusahaan. Pada umumnya untuk melihat berkembang atau tidaknya suatu perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya dilihat dari kuatnya pengaruh dari ketiga faktor tersebut. Budaya organisasi yang tujuannya untuk membentuk suatu kebiasaan pada karyawan yang nantinya akan membentuk suatu karakter dan pribadi bagi perusahaan tersebut. Dalam sebuah perusahaan, ada suatu tujuan yang akan dicapai, dan dalam mencapai tujuan tersebut dibutuhkan sebuah komitmen dari masing-masing karyawan. Komitmen ini berisi kepercayaan dan kesetiaan kerja demi untuk mencapai tujuan perusahaan. Komitmen organisasi tersebut akan melahirkan sebuah langkah-langkah yang akan diambil oleh perusahaan tersebut demi mencapai tujuannya. Untuk melakukan langkah-langkah yang akan diambil oleh perusahaan, tentu membutuhkan anggaran agar langkah-langkah yang telah dibuat dapat terealisasi. Oleh karena itu partisipasi anggaran dari setiap karyawan sangat diperlukan untuk membantu mewujudkan langkah-langkah tersebut dan dapat mencapai tujuan perusahaan secara maksimal.

Dalam hal ini, alasan lain peneliti memilih faktor-faktor budaya organisasi, komitmen organisasi dan partisipasi anggaran karena jika dilihat dari segi budaya organisasi terkait dengan kinerja maka setiap individu dalam suatu organisasi akan bertanggungjawab atas kinerjanya atau atas apa yang dikerjakannya. Tak terkecuali kinerja manajerial, karena kinerja manajerial memegang peranan penting dalam suatu perusahaan atau organisasi. Kinerja manajerial adalah penilaian atas hasil pelaksanaan peran manajer yang dijalankan dalam organisasi

yang diukur melalui kegiatan-kegiatan manajer yang meliputi perencanaan, pengkoordinasian, pengaturan staf, pengawasan, dan evaluasi (Mulyadi, 2003). Kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dicapai untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Sehingga informasi tentang kinerja manajerial bawahan sangat diperlukan manajemen puncak untuk memotivasi agar mampu mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan obyek RSUD Dr. H Koesnadi Bondowoso. Penelitian ini memilih Rumah Sakit Umum Daerah Dr. H Koesnadi Bondowoso sebagai tempat penelitian dengan alasan karena RSUD ini merupakan satu-satunya Rumah Sakit Umum Daerah yang ada di Bondowoso. Rumah sakit ini merupakan Rumah Sakit tipe B, menurut survey yang telah saya lakukan terhadap beberapa pasien, rata-rata mereka mengatakan bahwa mereka telah puas dengan pelayanan di rumah sakit tersebut, namun demikian, masih ada keluhan dari pasien terhadap pelayanan dan sikap dari karyawan, perawat serta para dokter yang menurut mereka kurang ramah terhadap pasien. Oleh karena itu dibutuhkan budaya organisasi dan komitmen organisasi yang baik untuk memandu setiap karyawan mencapai tujuan RSUD untuk memaksimalkan pelayanan yang terbaik. Selain itu untuk mewujudkan hal tersebut dibutuhkan faktor penunjang dimana faktor ini akan membantu memaksimalkan jalan yang ditempuh dalam mencapai tujuan, biasanya faktor penunjang ini berupa alat yang digunakan oleh manusia dalam mencapai kinerja maksimal sebagai karyawan, seperti teknologi yang digunakan para karyawan sebagai faktor penunjang dalam meningkatkan kualitas kerja. Untuk mencapai faktor penunjang ini dibutuhkan anggaran atau biaya untuk membeli teknologi yang digunakan tersebut. Sehingga diperlukan adanya partisipasi anggaran yang efektif dan berfokus pada tujuan yang akan dicapai RSD guna untuk mendapatkan kejelasan pembuatan laporan anggaran tersebut.

Penelitian ini merupakan replikasi penelitian yang dilakukan oleh Tamara Novarina Sekarsari (2010) yang berjudul “Analisis Kinerja Manajerial Rumah Sakit Daerah Berdasarkan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Partisipasi Anggaran (Studi Empiris pada RSD dr. Soebandi Jember)” (Sekarsari 2010). Peneliti tertarik untuk mengkaji lebih dalam penelitian ini karena untuk

mengetahui apakah budaya organisasi, komitmen organisasi, dan partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial di rumah sakit, yaitu di rumah sakit umum daerah Dr. H Koesnadi Bondowoso. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada objek penelitian. Objek yang digunakan dalam penelitian sebelumnya adalah pada rumah sakit daerah dr. Soebandi Jember, sedangkan objek penelitian dalam penelitian ini yaitu rumah sakit daerah umum Dr. H Koesnadi Bondowoso.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti terdorong untuk meneliti dalam bentuk penelitian dengan judul “ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASI, DAN PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Empiris pada Manajer RSUD Dr. H Koesnadi Bondowoso)”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
3. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi beberapa pihak terkait, antara lain:

1. Bagi RSUD Dr. H Koesnadi Bondowoso
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi RSUD Dr. H Koesnadi Bondowoso tentang pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
 - b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan terhadap organisasi sektor publik untuk mengevaluasi terkait dengan budaya organisasi, komitmen organisasi, dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial rumah sakit.

2. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan nilai tambah berupa pengetahuan dan wawasan mengenai pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial di RSUD Dr. H Koesnadi Bondowoso.

3. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan acuan bagi pihak lain, khususnya peneliti lain yang akan melakukan penelitian dengan pokok bahasan yang sama.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Psikologi

Teori psikologi menganggap bahwa partisipasi anggaran menyediakan pertukaran informasi antara atasan dan bawahan (Hopwood, 1976; Locke and Schweiger, 1979; Locke and Latham, 1990) (dalam Sumarno 2005:2). Menurut teori psikologi ada dua alasan utama mengapa partisipasi anggaran diperlukan yaitu:

- a. keterlibatan atasan dan bawahan dalam partisipasi anggaran mendorong pengendalian informasi yang tidak simetris dan ketidakpastian tugas
- b. melalui partisipasi anggaran individu dapat mengurangi tekanan tugas dan mendapatkan kepuasan kerja, selanjutnya dapat mengurangi senjangan anggaran.

Teori psikologi memperkenalkan tiga faktor utama dalam keterlibatan atasan dan bawahan dalam partisipasi anggaran (Locke and Schweiger, 1979; Locke and Latham, 1990) (dalam Sumarno 2005:2) yaitu:

- a. *value attainment factor*
- b. *cognition factor*
- c. *motivation factor.*

2.1.2 Teori Tangga Partisipasi

Partisipasi masyarakat yang terjadi di daerah berbeda-beda tergantung pada karakteristik lingkungan, ekonomi, budaya, dan politik yang terjadi di daerah tersebut. Jika tingkat partisipasi masyarakat diperbandingkan antar daerah yang satu dengan yang lainnya maka dapat ditarik sebuah garis kontinum mulai dari titik non partisipasi masyarakat sampai partisipasi masyarakat yang paling tinggi dimana masyarakat memegang kendali sepenuhnya. Teori yang sangat terkenal dalam menunjukkan kadar partisipasi masyarakat dikemukakan oleh Arnstein sebagai *Ladder of Participation* (tangga partisipasi).

Dalam teori tangga partisipasi Arnstain, 1971 (dalam Amirya et.al 2011:6) terdapat tiga derajat partisipasi yang kemudian diperinci menjadi delapan tangga partisipasi. Derajat paling rendah adalah nonpartisipasi yang terdiri dari dua anak tangga yaitu manipulasi dan terapi. Derajat yang kedua adalah partisipasi simbolik menunjukkan adanya partisipasi yang lebih tinggi dibanding dengan derajat yang pertama yaitu adanya pemberian informasi, konsultasi dan konsensi. Derajat yang ketiga adalah partisipasi penuh ini menunjukkan adanya redistribusi kekuasaan dari pemerintah kepada masyarakat yang ditunjukkan dengan adanya kemitraan, pendelegasian wewenang dan kontrol oleh warga.

2.1.3 Teori Motivasi

Motivasi artinya dorongan atau daya gerak dalam individu. Motivasi bersumber dari dalam diri individu namun dapat dirangsang dengan faktor eksternal asalkan sesuai dengan kondisi internal individu yang bersangkutan. Dengan motivasi diharapkan karyawan mau bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Motivasi diperlukan untuk mengarahkan daya potensi individu agar bekerja produktif. Motivasi ditunjukkan oleh aktivitas yang *continue* dan harus *objective oriented*.

Menurut Heidjerachman (2002:197) ada tiga teori motivasi:

- a. *Content Theory*, penekanannya pada faktor-faktor internal individu yang menyebabkan mereka bertingkah laku. Teori ini harus bisa menjawab kebutuhan seorang individu dan mengapa mereka melakukan aktifitas tersebut.
- b. *Procces Theory*, menekankan pada bagaimana dan dengan tujuan apa individu dimotivasi. Dalam hal ini kebutuhan individu hanya merupakan salah satu elemen dalam proses bagaimana individu bertingkah laku. Dasar teori proses adalah penghargaan atas tingkah laku yang mereka lakukan.
- c. *Reinforcement Theory*, menekankan pada bagaimana konsekuensi perilaku di masa lalu mempengaruhi tindakan di masa depan dalam siklus proses pembelajaran.

2.1.4 Teori Komitmen Organisasi

Menurut Luthans (2002:575) ada tiga komponen pokok komitmen organisasi, yaitu:

- a. *Affective Commitment* (Komitmen sebagai keterikatan afektif pada suatu organisasi), adalah tingkat keterikatan secara psikologis dengan organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi. Komitmen jenis ini muncul dan berkembang oleh dorongan adanya kenyamanan, keamanan dan manfaat lain yang dirasakan dalam suatu organisasi yang tidak diperolehnya dari tempat atau organisasi yang lain. Semakin nyaman dan tinggi manfaatnya yang dirasakan oleh anggota maka semakin tinggi komitmen seseorang pada organisasi.
- b. *Continuence Commitment* (Komitmen sebagai biaya yang harus ditanggung jika meninggalkan atau keluar dari organisasi), yaitu keterikatan anggota secara psikologis pada organisasi karena biaya yang dia tanggung sebagai keluar organisasi. Dalam kaitannya dengan ini anggota akan mengkalkulasi manfaat dan pengorbanan atas keterlibatan dalam atau menjadi anggota suatu organisasi. Anggota akan cenderung memiliki daya tahan atau komitmen yang tinggi dalam keanggotaan jika pengorbanan akibat keluar organisasi semakin tinggi.
- c. *Normative Commitment* (Komitmen sebagai kewajiban untuk tetap dalam organisasi), keterikatan anggota secara psikologis dengan organisasi karena kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi. Dalam hal ini sesuatu yang mendorong anggota untuk tetap berada dan memberikan sumbangan pada keberadaan suatu organisasi baik materi maupun non materi adalah adanya kewajiban moral, yang mana seseorang akan merasa tidak nyaman dan bersalah jika tidak melakukan sesuatu.

2.2 Budaya Organisasi

2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya merupakan pola pemikiran, perasaan, tindakan program-program mental seseorang. Berbeda dengan personaliti dan sifat alami manusia, budaya itu

merupakan hasil pembelajaran tetapi bukan bersifat turun temurun. Budaya itu tidak untuk dimiliki oleh setiap orang, tetapi budaya merupakan fenomena kolektif yang dimiliki oleh sekelompok orang, dapat berupa kelompok organisasi, bangsa atau negara. Hofstede, 1997 (dalam Atmadja, 2005:14).

Budaya organisasi adalah sesuatu yang dipercayai oleh karyawan dan kepercayaan ini dapat membentuk keyakinan, nilai-nilai dan ekspektasi, termasuk dalam definisi budaya organisasi adalah simbol-simbol, bahasa, ideologi, ritual-ritual dan mitos, gambaran (*script*) organisasi yang dibuat oleh pendiri organisasi atau pemimpin lain, hasil sejarah dimasa lalu, didasarkan pada simbol dan merupakan abstraksi dari perilaku. Gibson et.al 1997 (dalam Atmadja 2005:14).

Budaya dapat dipecah menjadi tiga faktor mendasar, yaitu struktural, politis, dan emosional (Clemente dan Greespan, 1999 (dalam Atmadja, 2005: 15)). Faktor struktural ditentukan oleh ukuran, umur dan sejarah perusahaan, tempat operasi, lokal geografis perusahaan, jenis industry (produk/jasa). Faktor politis ditentukan oleh distribusi kekuasaan dan cara-cara pengambilan keputusan manajerial. Faktor emosional merupakan pemikiran kolektif, kebiasaan, sikap, perasaan dan pola-pola perilaku.

Budaya organisasi adalah suatu persepsi yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu, suatu sistem dan makna bersama. Salah satu implikasi manajerial yang lebih penting dari budaya organisasi berkaitan dengan keputusan seleksi, mempekerjakan individu yang nilai-nilainya tidak segaris dengan nilai-nilai organisasi itu mungkin menghasilkan karyawan yang kurang motivasi dan komitmen, serta yang tidak terpuaskan oleh pekerjaan mereka dan oleh organisasi, dan tidak mengherankan tingkat keluarnya karyawan yang tidak cocok lebih tinggi dibanding individu yang merasa cocok. Robins, 1996 (dalam Atmadja, (2005: 16)).

Budaya organisasi dapat terbentuk dalam waktu yang relatif lama karena dapat dipengaruhi oleh budaya internal, budaya eksternal dan budaya besar (Rahmady, (2005:310) dalam Prasetyono dan Kompyurini (2008)). Proses pembentukan budaya berhubungan erat dalam suatu ciri identik dengan proses dan pembentukan kelompok yang sangat penting dalam kelompoknya atau ciri

kelompok, pola pembagian pemikiran kepercayaan, perasaan dan nilai-nilai yang dihasilkan dan pembagian-pembagian pengalaman dan secara bersamaan yang dihasilkan budaya dari kelompok itu sendiri. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap bagaimana karyawan memandang organisasi mereka, tanggung jawab dan komitmen mereka. Pemimpin mempengaruhi bawahan mereka baik secara langsung melalui interaksi dan juga melalui budaya organisasi.

Jika ada program pemerintah yang mengalami hambatan, biasanya yang dijadikan kambing hitam adalah budaya, seolah-olah ada budaya baik dan ada budaya jelek. Nilai-nilai yang menjadi muatan program belum membudaya, atau budaya dianggap sulit berubah. Jika ada nilai baru yang penerapannya memerlukan perubahan dan perubahan itu oleh penguasa dianggap dapat merugikan kepentingannya, maka yang dijadikan dasar penolakan terhadap nilai baru itu adalah budaya: tidak sesuai dengan kepribadian dan budaya bangsa (Ndraha 2003:40).

Cushway (1995:25) dalam Prasetyono (2007), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para pegawai berperilaku. Menurut Peter F. Druicker (dalam Tika, 2006:4), budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah yang terkait. Oleh karena itu, diajarkan atau diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan mewariskan terkait dengan masalah-masalah tersebut. Sedangkan menurut Robbins (2003:247) dalam Ichwan (2011) budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lain.

Ada beberapa definisi budaya organisasi diatas namun pada dasarnya definisi-definisi tersebut mengacu pada tiga pendekatan (Martin, 1992, dalam Ichwan, 2011) yaitu:

- a. **Integration approach**, menyatakan bahwa setiap organisasi mempunyai jenis budaya yang mewarnai semua nilai dan kegiatan anggotanya. Pendekatan ini menekankan pada consensus semua anggota organisasi terhadap satu budaya dominan.
- b. **Differentiation approach**, menekankan pada konsensus sub budaya. Pada pendekatan ini dimungkinkan setiap organisasi mempunyai satu atau lebih sub budaya yang masih dapat dibedakan menjadi tiga sub budaya yang sejalan dan sama dengan budaya perusahaan, sub budaya yang berbeda dengan perusahaan dan sub budaya yang berlawanan dengan budaya perusahaan.
- c. **Fragmentasi Approach**, pada pendekatan ini tidak ada konsensus antar anggota organisasi dan tidak ada kesamaan atau kesepakatan nilai-nilai yang dianut pada anggota organisasi. Dengan kata lain, budaya perusahaan tersebut tidak ada, yang ada hanyalah nilai-nilai pribadi anggota perusahaan.

Terdapat tujuh karakteristik primer yang digunakan secara bersamaan dalam memahami hakekat dari budaya organisasi yaitu inovasi dan pengambilan risiko, perhatian pada rincian, orientasi pada hasil, orientasi pada orang, orientasi pada tim, agresivitas dan kemantapan.

2.2.2 Fungsi Budaya Organisasi

Ada beberapa pendapat mengenai fungsi budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Stephen P. Robbins (dalam Tika 2006:13) membagi lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut:
 - a. Berperan menetapkan batasan.
 - b. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
 - c. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
 - d. Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial membantu mempersatukan organisasi.

- e. Sebagai mekanisme control dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.
2. Schein (dalam Tika 2006:13) membagi fungsi budaya organisasi berdasarkan tahap pembangunannya, yaitu:
 - a. Fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi
Pada tahap ini, fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain.
 - b. Fase pertengahan hidup organisasi
Pada fase ini, budaya organisasi berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru sebagai penyelamat krisis identitas dan pembuka kesempatan untuk mengarahkan budaya perubahan budaya organisasi.
 - c. Fase dewasa
Pada fase ini, budaya organisasi dapat sebagai penghambat dalam berinovasi pada kebesaran masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.
 3. Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (dalam Tika 2006:13) membagi empat fungsi budaya organisasi, yaitu:
 - a. Memberikan identitas organisasi kepada karyawan.
 - b. Memudahkan komitmen kolektif.
 - c. Mempromosikan stabilitas sosial.
 - d. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.
 4. Parsons and Marton (dalam Tika 2006:13), mengemukakan bahwa fungsi budaya organisasi adalah memecahkan masalah-masalah pokok dalam proses survival suatu kelompok dan adaptasinya terhadap lingkungan eksternal serta proses internal.

2.2.3 Tujuan Budaya Organisasi

Tujuan utama dari penerapan budaya organisasi yaitu supaya setiap individu dalam suatu perusahaan atau organisasi mematuhi dan berpedoman

sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi tersebut. Agar budaya perusahaan atau organisasi dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin, maka suatu perusahaan atau organisasi perlu menanamkan nilai-nilai yang sama pada setiap karyawannya, karena kebersamaan dalam menganut budaya atau nilai-nilai dapat menciptakan rasa kesatuan dan percaya diri pada masing-masing karyawan. Jika hal tersebut terjadi, maka akan tercipta suasana lingkungan kerja yang baik dan sehat. Dan lingkungan seperti ini yang dapat membangun kreatifitas dan budaya organisasi yang tinggi dari para karyawan sehingga pada akhirnya mereka mampu mengakomodasi perubahan dalam perusahaan atau organisasi pada tujuan yang positif.

2.2.4 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins (dalam Tika 2006:10), terdapat sepuluh karakteristik budaya organisasi, antara lain:

1. Inisiatif individual

Yang dimaksud inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat.

2. Toleransi terhadap tindakan resiko

Suatu budaya organisasi dapat dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota atau para pegawainya untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan perusahaan atau organisasi serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukan.

3. Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu perusahaan atau organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi.

4. Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu perusahaan atau organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

5. Dukungan manajemen

Dukungan dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

6. Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan dan norma-norma yang berlaku dalam suatu perusahaan atau organisasi. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai dalam suatu organisasi.

7. Identitas

Identitas dimaksudkan sejauh mana para anggota dan karyawan suatu perusahaan atau organisasi dapat mengidentifikasi dirinya sendiri sebagai suatu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian professional tertentu.

8. Sistem imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan didasarkan prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan kepada senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

9. Toleransi terhadap konflik

Sejauh mana para pegawai dan karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi didalam perusahaan atau organisasi.

10. Pola komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan sendiri.

2.2.5 Kekuatan Budaya Organisasi

Deal dan Kennedy (1982) (dalam Tika 2006:110) mengemukakan bahwa ciri-ciri organisasi yang memiliki budaya organisasi kuat sebagai berikut:

- a. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik.
- b. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam perusahaan digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh orang-orang di dalam perusahaan sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.
- c. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam perusahaan, dari mereka yang berpangkat paling rendah sampai pada pemimpin tertinggi.
- d. Organisasi/perusahaan memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan perusahaan dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan, misalnya: pramujual terbaik bulan ini, pemberi saran terbaik, pengemudi terbaik, innovator tahun ini, dan sebagainya.
- e. Dijumpai banyak ritual, mulai yang sangat sederhana sampai dengan ritual yang mewah. Pemimpin organisasi selalu mengalokasikan waktunya untuk menghadiri acara-acara ritual ini.
- f. Memiliki jaringan kultural yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya.

Ciri-ciri budaya yang lemah menurut Deal dan Kenedy (1982) (dalam Tika 2006:111), yaitu antara lain sebagai berikut:

- a. Mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lain
- b. Kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi
- c. Anggota organisasi tidak segan-segan mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan kelompok atau kepentingan diri sendiri.

Dan menurut Luthans 1989 (dalam Tika, 2006:109), faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

a. Kebersamaan

Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksud pembinaan kepada anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru maupun melakukan program-program latihan. Melalui program orientasi, anggota-anggota baru organisasi diberi nilai-nilai budaya yang perlu dianut secara bersamaan oleh anggota-anggota organisasi. Disamping orientasi kebersamaan, juga dipengaruhi oleh imbalan. Imbalan dapat berupa kenaikan gaji, jabatan, promosi, hadiah-hadiah, dan tindakan-tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya organisasi.

b. Intensitas

Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota organisasi kepada nilai-nilai inti budaya organisasi. Derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. Keinginan pegawai untuk melaksanakan nilai-nilai budaya dan bekerja semakin meningkat apabila mereka diberi imbalan. Oleh karena itu, pemimpin organisasi/perusahaan perlu memperhatikan dan menaati imbalan yang diberikan kepada anggota-anggota organisasi guna menanamkan nilai-nilai inti budaya organisasi.

Yang menentukan kekuatan budaya organisasi, dapat diketahui bahwa suatu budaya organisasi kuat apabila:

- a. Memiliki koordinasi dan kontrol dalam perilaku
- b. Mempunyai sistem dalam peraturan formal dan informal
- c. Kuat dalam menghadapi tantangan eksternal dan internal
- d. Membangkitkan semangat berperilaku dan bekerja dengan baik
- e. Nilai-nilai budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku pimpinan dan anggota organisasi
- f. Nilai-nilai budaya organisasi dianut secara bersama baik oleh para pemimpin maupun anggota organisasi

2.3 Komitmen Organisasi

2.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Berdasarkan kamus bahasa Indonesia, komitmen organisasi adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan sasaran organisasi. Mowday et.al (1979), komitmen organisasi merupakan keyakinan dan dukungan terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai organisasi. Wiener (1982) (dalam Fitria 2004), komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri. Komitmen organisasi merupakan sebuah dimensi sikap positif karyawan yang dapat dihubungkan dengan kinerja (Manogran, 1997 dalam Nurcahyani, 2010). Komitmen organisasi didefinisikan sebagai tingkat ketertarikan perasaan dan kepercayaan terhadap organisasi tempat bekerja (George dan Jones, 1999 dalam Nurcahyani 2010). Komitmen organisasi menurut Robbins (1996) yaitu derajat sejauh mana seseorang karyawan memihak suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, dan berniat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Aranya et.al (dalam Prasetyono dan Kompyurini 2008) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai:

1. Keyakinan dan penerimaan tujuan dan nilai organisasi
2. Kemauan untuk berusaha atau bekerja untuk kepentingan organisasi
3. Hasrat untuk menjaga keanggotaan organisasi

Komitmen organisasi dapat tercipta apabila individu dalam organisasi sadar akan hak dan kewajibannya dalam organisasi tanpa melihat jabatan dan kedudukannya, hal ini disebabkan pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota yang bersifat kolektif. Penelitian yang dilakukan oleh Kouzes menemukan bahwa kredibilitas yang tinggi akan mampu menghasilkan suatu komitmen dan hanya dengan komitmen yang tinggi, suatu perusahaan mampu menghasilkan bisnis yang baik (Kouzes, 1993:32; Setyo Riyanto, 2002:47) dalam Prasetyo dan Kompyurini (2008). Namun pada dasarnya

komitmen organisasi dapat tercipta jika tiap individunya mengembangkan tiga sikap yang berhubungan dengan organisasi, antara lain sebagai berikut:

1. *Identification* yaitu pemahaman atau penghayatan dari tujuan organisasi
2. *Involvement* yaitu perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan atau perasaan bahwa pekerjaannya adalah menyenangkan
3. *Loyalty* yaitu perasaan bahwa organisasi adalah tempat bekerja dan tempat tinggal

Jika dalam suatu perusahaan atau organisasi setiap karyawannya memiliki komitmen organisasi maka akan terwujud sikap dan perilaku yang positif terhadap perusahaan atau organisasinya dan para karyawannya akan memiliki tekad untuk tetap membela organisasinya, berusaha meningkatkan prestasi, dan memiliki keyakinan yang kuat untuk membantu mewujudkan tujuan organisasinya.

2.3.2 Jenis-jenis Komitmen Organisasi

Ada tiga jenis komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer (dalam Harianto, 1996) (dalam Yulianie, dkk, 2003:261), yaitu:

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Jenis ini berkaitan dengan keterikatan emosional yang dipunyai seseorang dengan organisasi. Seseorang yang memiliki komitmen afektif, berarti individu tersebut melakukan identifikasi nilai maupun aktifitas organisasinya. Semakin kuat identifikasi yang dilakukan, akan terjadi internalisasi nilai organisasi yang semakin intensif sehingga dirinya semakin terlibat dengan apa yang dilakukan oleh organisasi. Salah satu akibat proses tersebut akan terlihat dari kinerjanya.

2. Komitmen Berkelanjutan (*Continues Commitment*)

Jenis ini bermakna berkelanjutan keanggotaan individu terhadap suatu organisasi setelah mempertimbangkan kerugian-kerugian dan resiko-resiko yang akan dialaminya kalau meninggalkan organisasi.

3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen yang mengandung dimensi moral dan didasarkan pada kesadaran akan kewajiban yang dirasakan serta tanggung jawab yang

dipikul oleh seseorang terhadap organisasi. Semakin individu bisa menerima nilai-nilai organisasi dan semakin sesuai nilai pribadi individu dengan nilai organisasi, akan semakin tumbuh kesadaran bahwa dia telah menerima hak-hak tertentu yang diberikan organisasi.

2.3.3 Aspek-aspek Komitmen Organisasi

Menurut Luthan (1998) dalam Yulainie, dkk (2003:262) mengemukakan aspek-aspek komitmen organisasi, yaitu:

1. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dalam organisasinya
2. Kerelaan untuk bersungguh-sungguh berusaha demi kepentingan organisasi
3. Keyakinan yang kuat dan menerima nilai dan tujuan organisasi

2.4 Partisipasi Penyusunan Anggaran

2.4.1 Pengertian Partisipasi Penyusunan Anggaran

Anggaran memberikan hubungan langsung terhadap perilaku manusia terutama bagi partisipasi dalam anggaran dijelaskan oleh Millani (1975) yaitu sebagai keterlibatan individu dalam berpartisipasi dalam perencanaan anggaran. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan dan karyawan juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Millani 1975). Sedangkan menurut Brownell (1982) dalam Falikhatun (2007) partisipasi anggaran adalah proses yang menggambarkan individu-individu terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target-target anggaran dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut. Partisipasi anggaran adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mana keputusan tersebut di masa yang akan datang mempunyai pengaruh terhadap pihak yang berkepentingan (French, et all, 1996 dalam Birbik, 2004). Chong (2002) dalam Darmayanti (2008) menyatakan partisipasi anggaran sebagai proses dimana bawahan atau

pelaksana anggaran diberikan kesempatan untuk terlibat dalam proses penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran. Sedangkan menurut Sumarno (2005), partisipasi anggaran adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh individu dalam penyusunan anggaran.

Keterlibatan berbagai pihak terjadi pada penyusunan anggaran secara partisipatif. Dengan penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para karyawan termasuk manajer dan karyawan dapat meningkat sehingga dapat menghasilkan suatu prestasi. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan cara efektif untuk menyelaraskan tujuan pusat pertanggungjawaban dengan tujuan organisasi secara menyeluruh. Disamping itu partisipasi dapat mengurangi tekanan dan kegelisahan para karyawan karena mereka dapat mengetahui suatu tujuan yang relevan, dapat diterima dan dapat dicapai.

Partisipasi memberikan dampak positif terhadap perilaku karyawan, meningkatkan kuantitas dan kualitas produksi dan juga meningkatkan kerja sama diantara para manajer. Dalam partisipasi anggaran bawahan diberi kesempatan langsung untuk ikut terlibat dalam penyusunan anggaran. Keterlibatan bawahan sangatlah penting karena bawahan lebih banyak mengetahui kondisi yang terjadi pada bagiannya daripada seorang atasan. Luasnya aktifitas perusahaan ditambah semakin ketatnya persaingan dibutuhkan perencanaan dan pengembangan keputusan yang cepat, efektif dan tepat. Karena itu mustahil apabila anggaran sebagai suatu alat perencanaan dan pengembangan harus disusun dan dipikirkan oleh satu orang saja. Maka dari itu diperlukan adanya partisipasi dari para pelaksana dalam menyusun dan melaksanakan anggaran.

2.4.2 Manfaat Partisipasi Penyusunan Anggaran

Manfaat partisipasi anggaran antara lain menurut Rosidi (2002:2) (dalam Darmayanti 2008):

1. Mengurangi ketimpangan informasi dalam organisasi
2. Menimbulkan komitmen yang lebih besar kepada manajer untuk melaksanakan dan memenuhi anggaran

3. Menciptakan lingkungan yang mendorong perolehan dan penggunaan *job relevan information*

2.4.3 Kelebihan Partisipasi Penyusunan Anggaran

Menurut Siegel dan Marconi (1989:122) (dalam Yuswosari 2005), keuntungan dari partisipasi anggaran mempunyai dampak yang positif terhadap kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Partisipasi menimbulkan keterlibatan diri sendiri (ego) dan tidak hanya keterlibatan tugas dalam pekerjaannya, sehingga dapat meningkatkan moral dan semangat kerja menyebabkan inisiatif yang lebih besar pada semua tingkat manajemen
2. Partisipasi meningkatkan perpaduan pengertian kelompok sehingga dapat meningkatkan kerjasama diantara anggota kelompok dalam mencapai tujuan
3. Partisipasi dapat mengurangi tekanan dan kegelisahan yang terkait dengan partisipasi, karena mereka mengetahui bahwa tujuan itu layak dan memungkinkan untuk dicapai
4. Partisipasi membuat manajer yang terlibat dalam penetapan tujuan memahami pengalokasian sumber daya dalam cara tertentu

2.4.4 Kelemahan Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi anggaran juga mempunyai kelemahan (Hanse dan Mowen, 1997:373), antara lain yaitu:

1. Penetapan standar yang dapat terlalu tinggi ataupun terlalu rendah
2. Memasukkan senjangan dalam anggaran
3. Partisipasi semu

Menurut Argyris (1952) (dalam Haryanti 2011) kelemahan partisipasi anggaran yaitu menemukan adanya partisipasi semu (*Pseudo Participation*) yaitu kelihatannya berpartisipasi, tetapi kenyataannya tidak berpartisipasi. Partisipasi semu terjadi bila manajer tingkat atas memegang kendali total pada proses penyusunan anggaran dan mencari dukungan partisipasi bawahannya, dengan

berusaha mendapatkan penerimaan formal dari bawahan atas anggaran yang disusun tetapi tidak memberikan kesempatan bawahannya untuk berpendapat atau tidak mencari masukan dalam penyusunan anggaran tersebut.

2.5 Kinerja Manajerial

2.5.1 Pengertian Kinerja Manajerial

Setiap orang pasti mendambakan penghargaan atas hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang sesuai dengan apa yang telah dikerjakannya yang biasa disebut dengan kinerja. Kinerja secara umum dapat diartikan sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama dalam suatu organisasi.

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keaktifan dalam organisasi. Menurut Mahoney (1963), yang dimaksud kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staff (*staffing*), negosiasi dan representasi. Sedangkan menurut Mulyadi (2003), kinerja manajerial adalah penilaian atas hasil pelaksanaan peran manajer yang dijalankan dalam organisasi yang diukur melalui kegiatan-kegiatan manajer yang meliputi perencanaan, pengkoordinasian, pengaturan staf dan evaluasi.

2.5.2 Aspek-aspek Kinerja Manajerial

Terdapat delapan aspek kinerja manajerial yang harus diperhatikan oleh manajer antara lain (Margareth, 2005:17-19):

1. Perencanaan adalah menentukan tujuan, kebijakan, langkah-langkah dan aksi seperti, penjadwalan kerja, anggaran dan pemrograman.
2. Investigasi adalah mengumpulkan dan menyiapkan informasi dalam bentuk rekaman, laporan dan data-data, mengukur hasil output, menyimpan hasil, dan melakukan analisa.

3. Koordinasi adalah pertukaran informasi dengan orang-orang di departemen lain termasuk orang-orang yang dibawahnya dalam rangka menghubungkan dan menyelesaikan prosedur-prosedur, kebijakan dan program.
4. Evaluasi adalah penyerahan dan pemeriksaan proposal maupun laporan hasil penyelidikan (pemeriksaan karyawan dilihat dari penggunaan anggaran dan inspeksi produk).
5. Supervisi adalah mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan orang-orang yang bekerja di bawah department tersebut.
6. Pemilihan staf adalah mempertahankan kekuatan pekerjaan di bidang yang menjadi tanggung jawab department tersebut (menyeleksi dan mempromosikan orang-orang di bawah departemen tersebut)
7. Negosiasi adalah membeli, menjual maupun mengadakan kontrak untuk barang-barang maupun layanan jasa (mengadakan kontrak dengan supplier, mengadakan penawaran kolektif)
8. Perwakilan adalah memajukan keterikatan-keterikatan umum organisasi melalui pidato, konsultasi melalui kontak individu atau kelompok di luar perusahaan.

2.5.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Mowen 2000 (dalam Anjar, 2007:12) adalah penilaian kinerja aktivitas yang berhubungan dengan kualitas, waktu, biaya dan fleksibilitas. Sedangkan menurut Dessler (1997), penilaian kinerja terdiri dari tiga langkah, pertama mendefinisikan pekerjaan berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan sepakat dengan tugas-tugasnya dan standar jabatan. Kedua, menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual atasan dengan standar-standar yang telah ditetapkan, dan ini mencakup beberapa jenis tingkat penilaian. Ketiga, sesi umpan balik berarti kinerja dan kemampuan atasan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut. Sehingga dalam penilaian kinerja pada sebuah perusahaan atau organisasi harus sangat objektif karena hal ini akan memotivasi karyawan dalam melakukan kegiatannya. Selain itu juga,

penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi, dan melihat perilaku karyawan. Jika hal tersebut sudah dilakukan dengan benar, maka para karyawan perusahaan dan pihak-pihak yang terkait akan memperoleh hasil yang menguntungkan sesuai dengan tujuan organisasi.

2.5.4 Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja

Manfaat utama dari dilakukannya penilaian kinerja adalah untuk memaksimalkan tingkat motivasi karyawan sehingga sasaran perusahaan atau organisasi dapat tercapai. Disamping itu juga ada beberapa manfaat atau kegunaan penilaian kinerja karyawan sebagai berikut menurut Mangkunegara (2005:11):

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian kerja dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang ada didalam organisasi.
6. Sebagai kriteria untuk menentukan, menyeleksi dan menempatkan karyawan.
7. Sebagai alat memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
8. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*Job Description*).

Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia dalam suatu perusahaan dan organisasi. Dan secara lebih rinci tujuan dari penilaian kinerja sebagai berikut menurut Mangkunegara (2005:10):

1. Meningkatkan sikap pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik atau sekurang-kurangnya berprestasi dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dalam meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan khusus, rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

2.6 Penelitian Terdahulu

Azizah (2012) dengan penelitiannya tentang pengaruh komitmen organisasi, peran manajer dan partisipasi anggaran keuangan daerah terhadap kinerja manajerial (studi kasus pada DPPKAD kabupaten sukoharjo). Menghasilkan kesimpulan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, peran manajer berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Brownell (1982) melakukan studi lapangan terhadap 48 manajer pusat biaya level menengah yang bekerja pada perusahaan manufaktur di San Fransisco Amerika Serikat, yaitu menghasilkan kesimpulan adanya hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial.

Eker (2007) dengan penelitiannya tentang *The Impact of Budget Participation On Managerial Performance Via Organizational Comitment: A Study On The Top 500 Firm In Turkey*, menghasilkan kesimpulan terdapat hubungan positif signifikan antara partisipasi anggaran antara kinerja manajerial dengan komitmen organisasi, dan terdapat hubungan positif signifikan dari partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.

Kurniawan (2011) dengan penelitiannya tentang pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi publik (studi pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak). Menghasilkan kesimpulan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik, budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi public dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik.

Mursyd (2011) dengan penelitiannya tentang pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, tekhnologi informasi terhadap kinerja manajerial (studi pada perusahaan manufaktur di kabupaten bogor). Menghasilkan kesimpulan bahwa partisipasi anggaran dan tekhnologi informasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sedangkan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

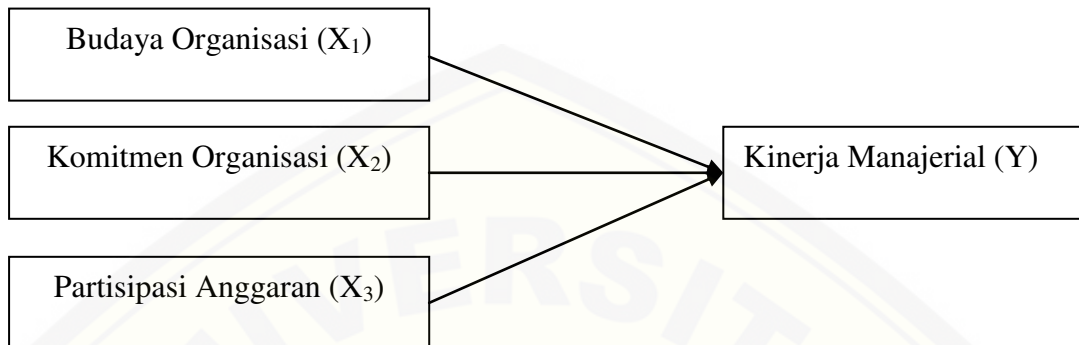
Oktarina (2013) dengan penelitiannya tentang komitmen *locus of control*, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial (studi pada dinas pendapatan dan pengelolaan keuangan kota Surabaya). Menghasilkan kesimpulan bahwa *locus of control* dan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial sedangkan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Prasetyo dan Kompyurini (2008) dengan penelitiannya tentang Analisis Kinerja Rumah Sakit Daerah Berdasarkan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Akuntabilitas Publik, menghasilkan kesimpulan budaya organisasi, komitmen organisasi, dan akuntabilitas public secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja RSD. Secara potensial budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan komitmen organisasi dan akuntabilitas publik tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja RSD. Besarnya pengaruh yang dihasilkan budaya organisasi dan komitmen organisasi secara parsial dalam kategori kuat, sedangkan akuntabilitas public sangat rendah.

Sekarsari (2010) dengan penelitiannya tentang Analisis Kinerja Manajerial Rumah Sakit Daerah Berdasarkan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Partisipasi Anggaran (Studi Empiris pada RSD dr. Soebandi Jember), menghasilkan kesimpulan yaitu budaya organisasi, komitmen organisasi dan partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

2.7 Kerangka Konseptual

Untuk memudahkan pemahaman konseptual dalam penelitian ini maka akan dibuat kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual Penelitian

2.8 Hipotesis Penelitian

2.8.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Peter F. Drucker (dalam Tika, 2006:4), budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah yang terkait. Dan penelitian Ahmad (2012) menghasilkan kesimpulan yaitu budaya organisasi berpengaruh positif terhadap praktik kinerja manajerial.

Hasil hipotesis ini didukung dengan penelitian terdahulu yang terkait, yaitu “Pengaruh Budaya Organisasi dan Konflik Peran Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening” (Atmaja, 2005:5). Hasil Penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan KAP. Namun demikian, pengaruh langsungnya terbukti lebih besar dibanding pengaruh tidak langsungnya. Konflik peran juga memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja manajerial baik secara langsung maupun tidak langsung. Namun

pengaruh konflik peran secara tidak langsung melalui komitmen organisasi lebih besar dibanding pengaruh tidak langsungnya.

Teori yang mendukung dalam penelitian ini yaitu:

- Teori Tangga Partisipasi menurut Arnstain 1997 (dalam Amirya et.al 2011:6), dimana partisipasi masyarakat yang terjadi di setiap daerah berbeda-beda tergantung pada karakteristik lingkungan, ekonomi, budaya, dan politik yang terjadi di daerah tersebut. Jika tingkat partisipasi masyarakat diperbandingkan antar daerah yang satu dengan yang lainnya maka dapat ditarik sebuah garis kontinum mulai dari titik non partisipasi masyarakat sampai partisipasi masyarakat yang paling tinggi dimana masyarakat memegang kendali sepenuhnya.

Budaya organisasi sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi karena dengan adanya budaya organisasi yang kuat dalam suatu perusahaan atau organisasi akan membuat karyawannya bertanggung jawab untuk dapat mencapai tujuan organisasinya. Budaya yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan secara meluas. Selain itu, kinerja manajerial yang baik juga merupakan salah satu langkah untuk mencapai tujuan organisasi, oleh karenanya kinerja manajerial adalah sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan peningkatannya. Maka dari itu melalui budaya organisasi dalam sebuah perusahaan atau organisasi akan meningkatkan kinerja manajerial sehingga dapat mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial

2.8.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Mowday et.al (1979), komitmen organisasi merupakan keyakinan dan dukungan terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai organisasi. Eker (2007) dalam penelitiannya menyimpulkan pengaruh dari partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial adalah positif signifikan. Dan menyebutkan bahwa komitmen organisasi dan kinerja manajerial memiliki

hubungan positif dan signifikan. Dengan adanya komitmen organisasi yang kuat akan mendorong para pemimpin maupun karyawan berusaha keras untuk mencapai tujuan organisasi.

Hasil ini didukung dengan penelitian terdahulu yang terkait yaitu “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Job Relevant Information (JRI) Terhadap Senjangan Anggaran (Budgetary Slack) (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Buleleng)” (Srimuliani, 2014:1). Hasil penelitiannya membuktikan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan negatif terhadap senjangan anggaran, komitmen organisasi berpengaruh signifikan negatif terhadap senjangan anggaran dan *job relevant information* berpengaruh signifikan negatif terhadap senjangan anggaran. Penelitian selanjutnya yaitu tentang “Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Kantor Cabang Perbankan Indonesia di Jakarta)” (Sumarno, 2005:1). Hasil penelitiannya yaitu komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap hubungan kinerja manajerial dan partisipasi anggaran dan pengaruh gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Teori yang mendukung penelitian ini yaitu:

- Teori Motivasi menurut Heidjerachman (2002:197), yang artinya merupakan dorongan atau daya gerak dalam individu. Motivasi bersumber dari dalam diri individu namun dapat dirangsang dengan faktor eksternal asalkan sesuai dengan kondisi internal individu yang bersangkutan. Dengan adanya dukungan atau motivasi dari seorang manajer terhadap karyawannya maka karyawan tersebut akan lebih gigih dalam melaksanakan tugasnya. Dan dengan adanya motivasi juga, diharapkan karyawan mau bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Motivasi juga sangat diperlukan untuk mengarahkan daya potensi individu agar bekerja produktif.
- Teori Komitmen Organisasi, dimensi organisasi menurut Luthans (2002:237) memiliki tiga komponen pokok yaitu:

- a. *Affective Comitment*, yaitu komitmen sebagai keterikatan afektif pada suatu organisasi. Tingkat keterikatan anggota secara psikologis dengan organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi.
- b. *Continuance Comintment*, yaitu komitmen sebagai biaya yang harus ditanggung jika meninggalkan atau keluar dari organisasi. Tingkat keterikatan anggota secara psikologis pada organisasi karena biaya yang ditanggung sebagai keluar organisasi.
- c. *Normative Comitment*, yaitu komitmen sebagai kewajiban untuk tetap dalam organisasi. Tingkat keterikatan anggota secara psikologis dengan organisasi karena kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi.

Komitmen yang kuat menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi lebih baik lagi. Sedangkan komitmen organisasi yang lemah akan membuat individu berbuat untuk kepentingan pribadi. Selain itu, komitmen organisasi dapat menjadi alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan (Nouri dan Parker, 1996) dalam Darmayanti (2008). Sehingga komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial yang tinggi pula.

Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial

2.8.3 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Milani (1975), partisipasi anggaran yaitu sebagai keterlibatan individu dalam berpartisipasi untuk perencanaan anggaran. Dan penelitian Brownell (1982), menentukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Partisipasi dalam proses anggaran mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan karyawan dalam penyusunan anggaran serta pelaksanaannya untuk mencapai target

anggaran. Tercapainya target anggaran adalah sebuah prestasi, mengingat bahwa dalam anggaran memuat tujuan organisasi. Partisipasi anggaran berkaitan dengan seberapa jauh keterlibatan manajer dalam menentukan atau menyusun anggaran yang ada dalam organisasi, baik secara periodic maupun tahunan. Jadi bisa dikatakan bahwa partisipasi mempunyai hubungan positif dengan kinerja manajerial.

Hasil ini didukung dengan penelitian terdahulu yang terkait seperti “Pengaruh partisipasi penganggaran dan komitmen organisasi pada kinerja manajerial dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, studi kasus pada Perusahaan Daerah Parkir Kota Denpasar” (Sukmantari, 2014:1). Hasilnya menunjukkan bahwa adanya pengaruh langsung maupun tidak langsung antara partisipasi anggaran pada kepuasan kerja, komitmen organisasi pada kepuasan kerja, partisipasi penganggaran pada kinerja manajerial, komitmen organisasi pada kinerja manajerial, dan kepuasan kerja pada kinerja manajerial.

Teori yang mendukung penelitian ini yaitu:

- Teori Psikologi, Locke and Latham, (1990) (dalam Sumarno 2005:2), teori ini menganggap bahwa partisipasi anggaran menyediakan pertukaran informasi antara atasan dan bawahan, ada dua alasan utama mengapa partisipasi anggaran diperlukan yaitu:
 - a. keterlibatan atasan dan bawahan dalam partisipasi anggaran mendorong pengendalian informasi yang tidak simetris dan ketidakpastian tugas.
 - b. melalui partisipasi anggaran individu dapat mengurangi tekanan tugas dan mendapatkan kepuasan kerja, selanjutnya dapat mengurangi senjangan anggaran.

Dengan penyusunan anggaran secara partisipasi akan berpengaruh positif terhadap kinerja manajer maupun karyawan. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif maka karyawan akan bersungguh-sungguh dalam menjalankan tujuan atau standar yang ditetapkan dan karyawan juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk

mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya. Berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial



BAB 3 METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

a. Data Primer

Data primer adalah data yang pertama kali dicatat dan dikumpulkan oleh peneliti (Sanusi 2011:104). Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden yaitu seluruh pimpinan RSUD Dr. H Koesnadi Bondowoso.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang sudah tersedia dan dikumpulkan oleh pihak lain. Peneliti tinggal memanfaatkan data tersebut menurut kebutuhannya (Sanusi 2011:104). Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara. Data sekunder pada umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan data yang tidak dipublikasikan.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah seluruh kumpulan elemen yang menunjukkan ciri-ciri tertentu yang dapat digunakan untuk membuat kesimpulan (Sanusi 2011:87). Populasi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh manajer di RSUD Dr. H Koesnadi Bondowoso.

3.2.2 Sampel

Dalam penelitian ini metode pemilihan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, yaitu pemilihan sampel untuk diberikan dengan kriteria yaitu seluruh manajer di RSUD Dr. H Koesnadi Bondowoso yang minimal sudah menjabat selama satu tahun yaitu kepala bagian, kepala bidang, kepala sub bagian, kepala sub bidang, dan kepala instalasi terkecuali manajer yang sedang mengambil cuti dan manajer yang sudah mengundurkan diri.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Dalam sebuah penelitian, untuk menguji bahwa hipotesis yang telah dirumuskan dapat diterima atau ditolak perlu dibuktikan kebenarannya dengan data-data yang ada di lapangan. Data-data tersebut dikumpulkan dengan menggunakan teknik tertentu yang disebut dengan teknik pengumpulan data. Metode pengumpulan data pada penelitian ini yaitu survey yaitu teknik pengumpulan dan analisa data berupa opini dari subyek yang diteliti. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan kuesioner yang diberikan langsung kepada responden, dimana melalui kuesioner ini dapat diperoleh informasi yang relevan dengan tujuan penelitian ini.

3.4 Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran Variabel Penelitian

3.4.1 Definisi Operasional Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari tiga variabel independent (X) dan satu variabel dependent (Y), maka dari itu definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel independent (X), yaitu variabel bebas atau variabel yang tidak tergantung pada variabel lain. Pada penelitian ini yang merupakan variabel independent yaitu:
 - a. Budaya organisasi (X_1), menurut Peter F. Druicker (dalam Tika, 2006:4), budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah yang terkait. Dan indikatornya adalah sebagai berikut:

1. Intensitas
2. Kejelasan
3. Eksistensi
4. Penyebarluasan
5. Komitmen Organisasi

6. Ritual
 7. Jaringan budaya
 8. Kinerja
- b. Komitmen organisasi (X_2), menurut Mowday et.al (1979), komitmen organisasi merupakan keyakinan dan dukungan terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai perusahaan. Dan indikatornya adalah sebagai berikut:
1. Bekerja keras demi organisasi
 2. Kesenangan terhadap organisasi
 3. Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi
 4. Persamaan terhadap organisasi
 5. Kebanggaan terhadap organisasi
 6. Organisasi sebagai inspirasi
 7. Hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi
 8. Kepercayaan yang kuat terhadap organisasi
 9. Kepedulian terhadap organisasi
- c. Partisipasi penyusunan anggaran (X_3), adalah partisipasi dalam anggaran dijelaskan oleh Milani (1975) yaitu sebagai keterlibatan individu dalam berpartisipasi untuk perencanaan anggaran. Dan indikatornya sebagai berikut:
1. Keterlibatan dalam proses penyusunan anggaran
 2. Penilaian terhadap revisi dalam anggaran yang diusulkan
 3. Frekuensi menyatakan pendapat atau usulan tentang anggaran
 4. Pengaruh pendapat/usulan yang tercermin dalam anggaran akhir
 5. Kualitas pendapat/usulan terhadap anggaran yang disusun
 6. Frekuensi pendapat/usulan ketika anggaran sedang disusun
2. Variabel dependent (Y) yaitu variabel yang terikat atau tergantung dengan variabel lain. Pada penelitian ini yang merupakan variabel dependent adalah kinerja manajerial. Menurut Mahoney (1963), yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain: perencanaan, investigasi,

koordinasi, supervisi, pengaturan staf (*staffing*), negosiasi, dan representasi. Dan indikatornya sebagai berikut:

1. Perencanaan
2. Investigasi
3. Pengkoordinasian
4. Evaluasi
5. Pengawasan
6. Penilaian staf
7. Negosiasi
8. Perwakilan

3.4.2 Pengukuran Variabel Penelitian

Pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Skala likert merupakan metode yang mengukur sikap dengan menyatakan setuju atau ketidaksetujuannya terhadap obyek atau kejadian tertentu. Untuk variabel independen yaitu budaya organisasi yang menggunakan skala likert 5 point yang mengadopsi dari Tika, Moh. Pabundu (2006) budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan. Variabel komitmen organisasi mengadopsi skala likert 5 point yang dikembangkan oleh Mowday, et al (1979). Dan partisipasi anggaran mengadopsi skala likert 5 point yang dikembangkan oleh Millani (1975), sedangkan untuk variabel dependen yaitu kinerja manajerial mengadopsi skala likert 9 point yang dikembangkan oleh Mahoney (1963).

3.5 Metode Analisis Data

3.5.1 Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga lebih mudah dipahami dan diinterpretasikan. Tujuannya adalah untuk mengetahui gambaran umum mengenai data penelitian tersebut dan hubungan antara variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Statistik deskriptif pada umumnya digambarkan oleh peneliti untuk memberikan informasi mengenai karakteristik variabel penelitian yang utama. Ukuran yang digunakan

dalam deskriptif antara lain berupa: frekuensi, tendensi sentral, dispersi, dan koefisien korelasi antar variabel penelitian (Indiantoro dan Supomo 2009:170).

3.5.2 Uji Kualitas Data

3.5.2.1 Uji Validitas

Suatu instrument pengukur dikatakan valid jika instrument tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur. Dengan perkataan lain instrumen tersebut dapat mengukur construct sesuai dengan apa yang diharapkan peneliti (Indriantoro dan Supomo, 2009:183). Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidak nya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan dan kuesioner mampu untuk mengukur sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas ini menggunakan *Pearson Corelation* yaitu dengan cara menghitung korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor. Jika korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor mewpunya tingkat signifikan dibawah 0,05 maka butir pertanyaan tersebut dinyatakan valid dan sebaliknya (Ghozali, 2005).

3.5.2.2 Uji Reliabilitas

Konsep reliabilitas dapat dipahami melalui ide dasar konsep tersebut yaitu konsistensi (Indriantoro dan Supomo, 2009:180). Reliabilitas berkonsentrasi pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan seberapa besar pengukuran dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subjek yang sama. Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari suatu variabel. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban pertanyaan adalah konsistensi atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* jika nilai *Cronbach Alpha* (α) > 60% atau 0,60 (Ghozali, 2005).

3.5.3 Uji Asumsi Klasik

3.5.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas ini dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik adalah memiliki nilai residual yang terdistribusi normal. Cara yang digunakan untuk mengetahui normalitas adalah dengan menggunakan uji *Nonparametric Test One Sample Kolmogorov Smirnov (1-Sample K-S)*. Uji *Kolmogorov Smirnov* ini memiliki pengujian nilai residual yang lebih akurat jika dibandingkan dengan *normal probability plot* jika jumlah data sedikit. Uji asumsi klasik normalitas seringkali disalah artikan bahwa semua variabel harus memiliki distribusi normal. Uji asumsi klasik normalitas ditentukan adalah nilai residual dan regresi itu harus berdistribusi normal. Jadi yang dibutuhkan adalah nilai residual dari regresi itu harus berdistribusi normal dengan cara menguji nilai residual dari persamaan regresi tersebut. Apabila angka signifikansi lebih besar dari 0,05 maka data berdistribusi normal, sedangkan jika angka signifikansi lebih kecil dari 0,05 data tidak berdistribusi normal (Ghozali, 2011).

3.5.3.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah antara variabel bebas yang satu dengan yang lain dalam regresi memiliki hubungan yang sempurna atau mendekati sempurna. Model regresi yang baik seharusnya tidak terdapat suatu multikolinieritas. Jika terjadi multikolinieritas pada variabel-variabel independen akan mengakibatkan koefisien regresi tidak dapat ditentukan.

Untuk mendeteksi adanya multikolinieritas adalah dengan melihat besaran *tolerance* dan *variance inflation factor (VIF)*. Semakin tinggi nilai VIF, maka semakin besar peluang terjadinya multikolinieritas antar variabel, yaitu (Ghozali, 2005):

1. Jika nilai VIF (Variance Inflation Factor) > 10 , maka ada kasus multikolinieritas.
2. Jika nilai VIF (Variance Inflation Factor) < 10 , maka tidak ada kasus multikolinieritas.

3.5.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dan dari suatu pengamatan-pengamatan lain. Jika terjadi pengamatan varians maka terjadi masalah heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi adanya gejala heteroskedastisitas ini dilakukan melalui metode *scatterplot* yaitu dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada *scatterplot* (Santoso 2002:210). Jika terdapat pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola-pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik yang menyebar diatas dan dibawah angka nol (0) pada sumbu Y, maka hasil regresi tersebut tidak terjadi heteroskedastisitas. Kriteria lain terjadinya heteroskedastisitas adalah nilai probabilitas lebih besar dari signifikan ($\alpha = 0,05$).

3.5.4 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda, karena terdapat tiga variabel bebas. Agar dapat mengetahui intensitas hubungan antara variabel terkait dengan variabel bebas, model regresi yang digunakan dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana:

Y = variabel kinerja manajerial

X₁ = variabel budaya organisasi

X₂ = variabel komitmen organisasi

X₃ = variabel partisipasi anggaran

b₀ = konstanta

b₁ = koefisien regresi variabel budaya organisasi terhadap kinerja manajerial

b₂ = koefisien regresi variabel komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial

b₃ = koefisien regresi variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial

e = variabel pengganggu

3.5.5 Uji Hipotesis

Dalam model yang dikembangkan, perlu diadakan pembuktian hipotesis yang telah diajukan dengan teknik analisis sebagai berikut:

1. Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh signifikan variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Signifikan berarti hubungan yang terjadi dapat berlaku untuk populasi. Menurut Latan dan Termalagi (2013), hasil uji F dapat dilihat dalam tabel ANOVA dalam kolom sig. jika nilai probabilitas $< 0,05$, maka dapat dikatakan terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Namun, jika nilai signifikan $> 0,05$ maka tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

2. Uji T

Uji T digunakan untuk menguji signifikan pengaruh variabel-variabel bebas secara parsial (individu) terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini Uji T digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh dari variabel X_1 , X_2 , dan X_3 secara parsial (individu) terhadap variabel Y dengan α sebesar 5% rumus yang digunakan sebagai berikut:

$$t = \frac{b_1}{Sb_1}$$

dimana:

t = t_{hitung} pengujian secara parsial

b_1 = koefisien regresi linear dari X_1 , X_2 , X_3

Sb_1 = standart deviasi dari variabel bebas

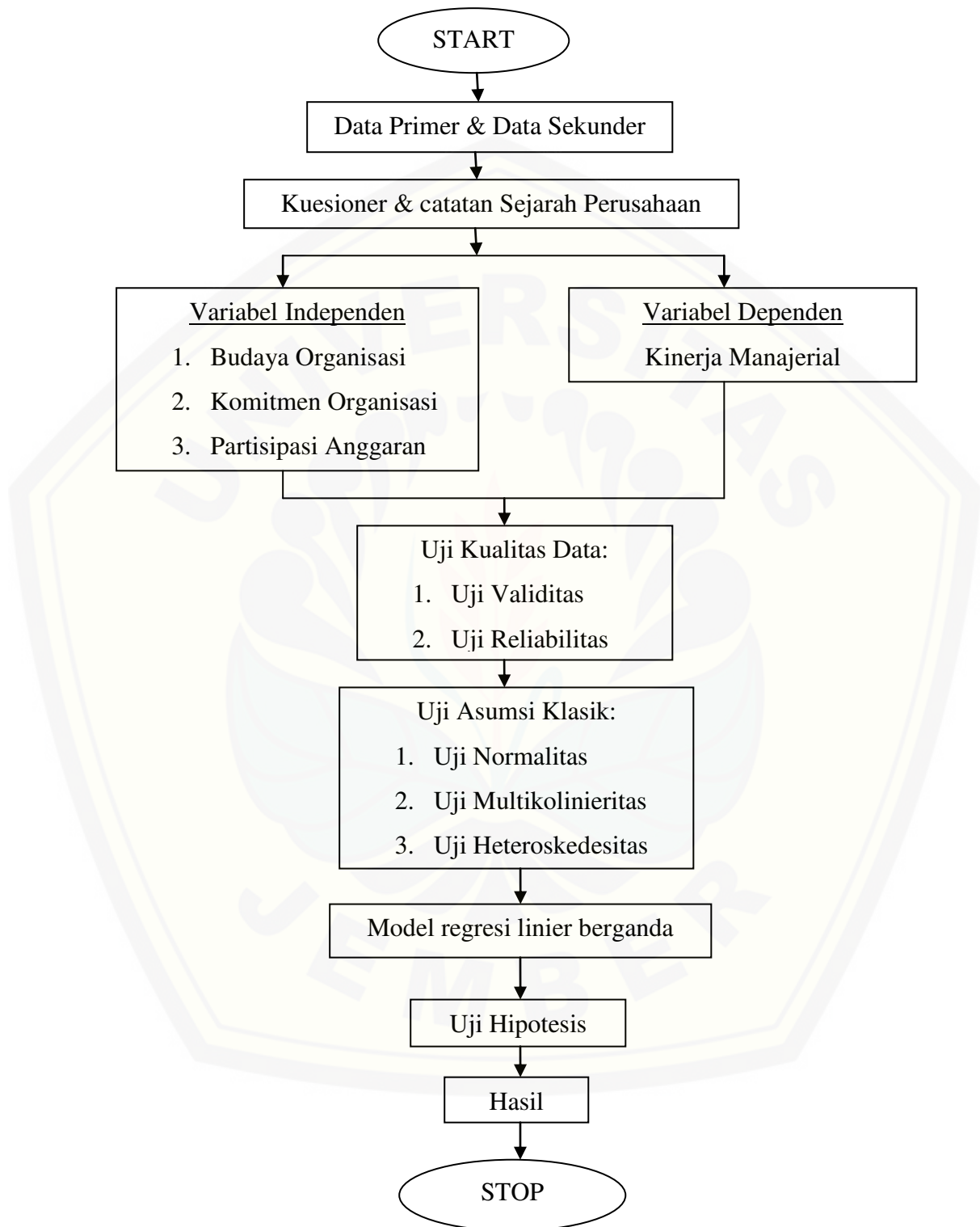
Kriteria pengambilan keputusan:

- a. Apabila $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ atau nilai signifikansi lebih kecil dari nilai α (0,05) berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, jadi variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.

- b. Apabila $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ atau nilai signifikansi lebih besar dari nilai α (0,05) berarti H_0 diterima dan H_a ditolak, jadi variabel bebas secara parsial tidak memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.



3.6 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah

BAB 5 PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dalam penelitian ini ada tiga hipotesis yang diuji menggunakan uji hipotesis dengan uji T, dan uji regresi linear berganda. Berdasarkan hasil uji dan analisis data penelitian seperti yang telah diuraikan pada bab 4, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2011) dimana variabel budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
2. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Azizah (2012) dan Prasetyo dan Komyurini (2008) yang menyatakan bahwa variabel komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
3. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mursyd (2011) dan Eker (2007) dan Brownell (1982) yang menyatakan bahwa variabel partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

5.2 Saran

Berdasarkan keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini, maka peneliti mengajukan saran perbaikan untuk penelitian selanjutnya yaitu:

1. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah jumlah objek dan menambah sampel yang digunakan sehingga hasil penelitian lebih memungkinkan untuk disimpulkan secara umum

2. Dalam penelitian selanjutnya diharapkan mempertimbangkan penggunaan variabel lainnya selain variabel Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Partisipasi Penyusunan Anggaran yang kemungkinan dapat mempengaruhi kinerja manajerial dan mengembangkan variabel-variabel lain untuk diteliti, sebab tidak menutup kemungkinan bahwa dengan penelitian yang mencakup lebih banyak variabel akan menghasilkan kesimpulan yang lebih baik.



DAFTAR PUSTAKA

- Amirya, M. Djauhari, A. Ludigdo, U. 2011. “*Pengembangan Sistem Anggaran dan Akuntansi Badan Layanan Umum.*” Jurnal Akuntansi. Universitas Brawijaya. Malang.
- Anjar, Fitria. 2007. *Persepsi Karyawan Bagian Akuntansi tentang Pengaruh Program Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan.* Skripsi S1 Universitas Jember.
- Atmaja, Anita. 2005. “*Pengaruh Budaya Organisasi dan Konflik Peran Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening.*” Jurnal Akuntansi. Universitas Katolik Soegijapranata. Semarang: 5.
- Azizah, Nurul. 2012. “*Pengaruh Komitmen Organisasi, Peran Manajer dan Partisipasi Anggaran Keuangan Daerah Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada DPPKAD Kabupaten Sukoharjo).*” Jurnal Akuntansi. Fakultas Ekonomi. Jurusan Akuntansi. Universitas Muhammadiyah. Surakarta. 2012:3.
- Birbik, M.A. 2004. *Pengaruh Hubungan Penyusunan Anggaran Partisipasi Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderatin.* Skripsi tidak dipublikasikan. S1 Akuntansi Universitas Jember.
- Brownell, P. 1982. “*The Role of Accounting Data In Performance Evaluation, Budgetary Participation and Organizational Effectiveness.*” Journal Of Accounting Research. pp. 12-27.
- Darmayanti, Nidia Arlini. 2008. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel*

Pemoderasi. (Studi Empiris pada RSUD dr. Soebandi Jember). Skripsi tidak dipublikasikan. S1 Akuntansi Universitas Jember.

Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid Kedua. Alih bahasa: Benyamin Molan. Jakarta: Prehalindo.

Eker, Melek. 2007. *The Impact Of Budget Participation On Managerial Performance Via Organizational commitment: A Study On The Top 500 Firm In Turkey*.

Falikhatun. 2007. *Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi dan Group Cohesiveness Dalam Hubungan Antara Partisipasi Pengangguran dan Budgetary Slack (Study Kasus Pada Rumah Sakit Umum Daerah Se Jawa Tengah)*.

Fitria, Yulia. 2004. “*Pengaruh Informasi Asimetri, Partisipasi Pengangguran dan Komitmen Organisasi Terhadap Timbulnya Sejangkan Anggaran*.” (Studi Empiris pada Universitas Swasta Di Kota Bandung). SNA VII. Denpasar.

Ghozali, Imam. 2005. *Analisis Aplikasi Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan penerbit UNDIP

Ghozali, Imam. 2011. *Analisis Aplikasi Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hansen dan Mowen. 1997. *Akuntansi Manajemen*. Jilid I. Erlangga: Jakarta.

Hansen dan Mowen. 1997. *Partisipasi Anggaran*. Salemba Empat. Jakarta.

Hariyanti. 2011. “*Hubungan Antara Partisipasi dengan Kinerja Manajerial: Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening*.” UNDIP: Semarang.

Heidjrachman Dan Husnan, Suad. 2002. *Manajemen Personalialia*”. Penerbit: BPFE UGM. Yogyakarta.

- Ichwan, Saiful. 2011. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*. Tesis Universitas Jember.
- Indriantoro, dan Supomo, B. 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFPE.
- Kurniawan, Muhammad Rizky Nur. 2011. “*Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak)*”. Jurnal Akuntansi. Fakultas Ekonomi. Universitas Diponegoro. Semarang. 2011:6.
- Latan, Hengky dan Termalagi, Selva. 2013. *Analisis Multivariate Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program IBM SPSS 20.0*. Bandung: CV Alfabeta.
- Luthans, Fred. 2002. “*Organizational Behaviour*”. New York: McGraw-Hill Company.
- Mahoney, T. A., T. H. Jerdee and S. J. Carroll. 1963. “*Development Of Managerial Performance: A Research Approach*”. Cincinnati: Southwestern Publishing Company.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. “*Evaluasi Kinerja*”. Bandung. Refika Aditama.
- Margareth, Stevanny Diana. 2005. “*Pengaruh Partisipasi Manajer dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajerial*”. <http://petra.ac.id>
- Millani, K. W. 1975. “*The Relationship Of Participation In Budget-Setting To Industrial Supervisor Performance and Attitudes: Afield Study*.” The Accounting Review. April 1975, hal: 274:284.

- Mowday, R.T./ Steers, R.M./ Porter, L.W. 1979. *The Measurment Of Organization Commitment. Journal Of Vocation Behaviour*. No. 14, pp. 224-247.
- Mulyadi. 2003. *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*. Yogyakarta: BP STIE YKPN.
- Mursyd, Raisyah. 2011. "Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Kabupaten Bogor)". *Jurnal Akuntansi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah. Jakarta*. 2011:9.
- Ndraha, Talizudhu. 2003. "*Budaya Organisasi*". Jakarta: Bineka Cipta.
- Nurchayani, Kunwaviyah. 2010. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pemerintahan Daerah Kabupaten Magelang*. S1 Akuntansi Universitas Diponegoro. <http://undip.co.id>.
- Oktarini, Erlinda. 2013. "*Komitmen Locus Of Control, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya)*". *Jurnal Akuntansi. Fakultas Ekonomi. Universitas Pembangunan Nasional "Veteran". Jawa Timur*. 2013:15.
- Prasetyono. 2007. *Analisis Kinerja Rumah Sakit Daerah Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Berdasarkan Komitmen Organisasi, Pengendalian Intern dan Penerapan Prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) (Survey Pada Rumah Sakit Daerah di Jawa Timur)*. *Jurnal SNA X*.
- Prasetyono, dan Kompyurini, Nurul. 2008. *Analisis Kinerja Rumah Sakit Daerah Berdasarkan Budaya Organisasi, komitmen Organisasi, dan Akuntabilitas*

- Publik (Survey Pada Rumah Sakit Daerah di Jawa Timur)*. Jurnal SNA XI.
- Robbins, S.P. 1996. *Organizational Behaviour*, Alih Bahasa Dr. Hadayana Pujoatmoko. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Santoso, Singgih. 2002. *"Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik"* . Jakarta: PT Elex media Komputindo.
- Sanusi, Anwar. 2011. *"Metodologi Penelitian Bisnis."* Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Sawitri, R.A Adipuspa. 2011. *"Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada Perum Perhutani Unit 1 Jawa Tengah)"*.Jurnal Akuntansi. Fakultas Ekonomi. UNDIP. Semarang.
- Sekarsari, T.N. 2010. *"Analisis Kinerja Manajerial Rumah Sakit Daerah Berdasarkan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Partisipasi Anggaran (Studi Empiris pada RSD Soebandi Jember)"*. Jurnal Akuntansi. S1 Akuntansi. Fakultas Ekonomi. Universitas Jember.
- Sopannah. 2012. *Ceremonial Budgeting dalam Perencanaan Penganggaran Daerah, Sebuah Keindahan yang Menipu*. Jurnal Akuntansi. Universitas Widiagama. Malang.
- Srimuliani, Ni Luh. Musmini, Lucy Sri. Herawati, Nyoman Trisna. 2014. *"Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Job Relevant Information (JRI) Terhadap Senjangan Anggaran (Budgetary Slack) (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Buleleng)*. Jurnal Akuntansi. Universitas Pendidikan Ganesha. Singaraja Indonesia. Volume 2. No. 1 tahun 2014).

Sukmantari, Dewa Ayu Made Harlista. Wirasedana, I Wayan Pradnyantha. 2014. *“Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Pada Kinerja Manajerial dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Perusahaan Daerah Parkir Kota Denpasar)”*. Jurnal Akuntansi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Udayana. Bali, Indonesia. 2014:261.

Sumarno, J. 2005. *“Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Kantor Cabang Perbankan Indonesia di Jakarta)*. Jurnal Akuntansi. Magister Akuntansi STIE Y.A.I. SNA 8.

Tika, Moh. Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Yulianie, Natarie. Sutyas, Prihatno. Frikson, C. Sinambela. 2003. *Rasa Percaya, Komitmen Organisasi, dan Rasa Berdaya Tim (Empowered Team) Pada Karyawan Instansi Pemerintah di Surabaya*. Dalam Jurnal Anima Vol 18. No.3 hal 255-273.

Yusuf, Ahmad. 2012. *“Teori-teori Pendukung”*. <http://Ahmadyusuf-fpsi08.web.unair.ac.id>

Yuswosari, Tri Indratnani. 2005. *“Analisis Pengaruh Anggaran Partisipasi Terhadap Kualitas Anggaran.”* Skripsi tidak dipublikasikan. Jurusan S1 Akuntansi. Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

<http://www.dinkesjatim.go.id/data-informasi.html>

LAMPIRAN 1

KUESIONER PENELITIAN

“ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASI, DAN PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL”

(Studi Empiris pada Manajer RSUD Dr. H Koesnadi Bondowoso)

Responden yang terhormat,

Peneliti adalah mahasiswa program S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Jember yang sedang melakukan penelitian guna menyusun skripsi dengan judul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada RSUD Dr. H Koesnadi Bondowoso)”.

Untuk itu saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuesioner ini. Saya berharap Bapak/Ibu menjawab dengan leluasa, sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu rasakan, lakukan dan alami. Bukan apa yang seharusnya atau menjadi idealnya. Saya berharap Bapak/Ibu menjawab dengan jujur dan terbuka, sebab tidak ada jawaban yang benar atau salah.

Sesuai dengan kode etik penelitian, saya menjamin kerahasiaan semua data. Kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini adalah bantuan yang tidak ternilai bagi penelitian saya. Atas kerjasama Bapak/Ibu saya mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya.

Hormat saya,

Peneliti

IDENTITAS PENELITI

Nama : Deby Yolanda
NIM : 110810301107
Instansi :
No. Responden (*) :

IDENTITAS RESPONDEN

Nama :
Jenis Kelamin : () Laki-laki
: () Perempuan
Usia :
Jabatan Pekerjaan Saat Ini :
Bidang/Bagian :
Bekerja di RSUD Dr. H Koesnadi
Bondowoso Sejak Tahun :
Lama Menduduki Jabatan Sekarang ini :
Pendidikan Terakhir : () S1 () S2
: () D3/Akademi
: () SLTA/Lain-lain

(*) = diisi Oleh Peneliti

SURAT PERNYATAAN KESEDIAAN

Kepada:

Bapak/Ibu Responden

Di

RSUD Dr. H Koesnadi

Dengan Hormat,

Dalam rangka menyelesaikan pendidikan Strata I di program studi Ekonomi Akuntansi, dengan ini penulis bermaksud ingin mengadakan penelitian dengan judul **“Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial (Studi empiris Pada Manajer RSUD Dr. H Koesnadi Bondowoso)”**.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka peneliti memohon kesediaan bapak/ibu responden untuk menjawab pertanyaan/kuesioner yang telah disediakan peneliti. Demi kelancaran pengisian kuesioner ini, maka peneliti akan menjamin kerahasiaan jawaban yang telah diberikan oleh bapak/ibu responden.

Dalam kesempatan ini peneliti mengucapkan terima kasih kepada bapak/ibu responden atas kerjasamanya. Semoga penelitian ini bermanfaat bagi kita semua.

Responden

(.....)

Sekilas Pengertian Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial

1. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu persepsi yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Atau dapat dikatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu aturan-aturan, peraturan-peraturan atau norma-norma yang ditetapkan di sebuah perusahaan atau rumah sakit yang tujuannya untuk dipatuhi seluruh karyawan dalam memajukan sebuah perusahaan atau rumah sakit.

2. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah kemampuan dan kemauan yang dimiliki masing-masing individu untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan sasaran perusahaan atau rumah sakit dalam memajukan perusahaan atau rumah sakit.

3. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi penyusunan anggaran adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mana keputusan tersebut di masa yang akan datang mempunyai pengaruh terhadap pihak yang berkepentingan, atau dapat dikatakan bahwa partisipasi anggaran sebagai proses dimana bawahan atau pelaksana anggaran diberikan kesempatan untuk terlibat dalam proses penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran.

4. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keaktifan dalam organisasi. Atau dapat disebut juga bahwa kinerja manajerial adalah penilaian atas hasil pelaksanaan peran manajer yang dijalankan dalam organisasi yang diukur melalui kegiatan-kegiatan manajer yang meliputi perencanaan, pengkoordinasian, pengaturan staf dan evaluasi.

1. BUDAYA ORGANISASI (Moh. Pabundu Tika 2006)

Pertanyaan berikut ini untuk mengukur budaya organisasi yang ada dalam organisasi tempat Bapak/Ibu bekerja. Mohon Bapak/Ibu menjawab pertanyaan ini dengan member tanda (X) pada kolom yang tersedia dari angka 1-5 dibawah ini:

No.	Pertanyaan	Sangat Lemah	Lemah	Sedang	Kuat	Sangat Kuat
		1	2	3	4	5
1	Bagaimana dukungan pimpinan rumah sakit dalam pelaksanaan nilai-nilai budaya (aturan-aturan, peraturan, atau norma yang telah ditetapkan).					
2	Apakah setiap orang dapat mengetahui dengan jelas apa yang diharapkan rumah sakit pada dirinya.					
3	Bagaimana pelaksanaan program pelatihan untuk menanamkan nilai-nilai budaya organisasi (aturan-aturan, peraturan, atau norma yang telah ditetapkan rumah sakit) terhadap anggota-anggota rumah sakit.					
4	Bagaimana tingkat kesadaran anggota-anggota rumah sakit terhadap					

	adanya pelaksanaan nilai-nilai budaya organisasi.					
5	Apakah anggota-anggota rumah sakit mempunyai komitmen yang kuat untuk mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi.					
6	Bagaimana sikap pimpinan dan anggota rumah sakit terhadap suatu kegiatan, seperti perayaan 17 agustus, Hari Kesehatan Nasional, pelatihan dan lainnya.					
7	Bagaimana kegiatan tim informal (manajer atau kepala bagian) dalam menyebarkan nilai-nilai budaya organisasi.					
8	Apakah selama anda bekerja, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja anggota-anggota rumah sakit.					

2. KOMITMEN ORGANISASI (Mowday 1979)

Pertanyaan berikut ini untuk mengukur komitmen organisasi yang ada dalam organisasi tempat Bapak/Ibu bekerja. Mohon Bapak/Ibu menjawab pertanyaan ini dengan memberi tanda silang (X) pada kolom yang tersedia dari angka 1-5 dibawah ini:

No	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju	Sangat Setuju
		1	2	3	4	5
1	Saya bersedia bekerja lebih keras dari pada yang diharapkan agar rumah sakit ini sukses.					
2	Saya membanggakan rumah sakit ini sebagai tempat kerja yang menyenangkan kepada teman-teman saya.					
3	Saya akan menerima tugas apa saja agar dapat tetap bekerja di rumah sakit ini.					
4	Saya menemukan bahwa kemampuan yang saya miliki sesuai dengan apa yang diharapkan rumah sakit.					
5	Saya bangga mengatakan kepada orang bahwa saya merupakan bagian dari rumah sakit ini.					
6	Rumah sakit ini					

	memberikan inspirasi terbaik mengenai cara mencapai kinerja yang baik.					
7	Saya sangat senang memilih rumah sakit ini sebagai tempat kerja dari pada rumah sakit lainnya.					
8	Bagi saya rumah sakit ini merupakan tempat kerja terbaik.					
9	Saya sungguh peduli mengenai nasib rumah sakit ini.					

3. PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN (Millani, 1975)

Pertanyaan berikut ini untuk mengukur partisipasi anggaran yang ada dalam organisasi tempat Bapak/Ibu bekerja. Mohon Bapak/Ibu menjawab pertanyaan ini dengan member tanda silang (X) pada kolom yang tersedia dari angka 1-5 dibawah ini:

No.	Pertanyaan	Sangat Rendah	Rendah	Cukup Tinggi	Tinggi	Sangat Tinggi
		1	2	3	4	5
1	Seberapa jauh keterlibatan Bapak/Ibu dalam penyusunan anggaran dibidang tanggung jawab Bapak/Ibu?					

No.	Pertanyaan	Tidak Masuk Akal	Kurang Masuk Akal	Cukup Masuk Akal	Masuk Akal	Sangat Masuk Akal
		1	2	3	4	5
2	Bagaimana penilaian Bapak/Ibu terhadap alasan yang diberikan oleh atasan Bapak/Ibu, ketika merevisi anggaran yang Bapak/Ibu usulkan?					

No.	Pertanyaan	Tidak Pernah	Jarang	Cukup Sering	Sering	Sangat Sering
		1	2	3	4	5
3	Seberapa sering Bapak/Ibu					

	memberi pendapat tentang anggaran kepada atasan Bapak/Ibu?					
--	--	--	--	--	--	--

No.	Pertanyaan	Sangat Rendah	Rendah	Cukup Tinggi	Tinggi	Sangat Tinggi
		1	2	3	4	5
4	Seberapa jauh pengaruh Bapak/Ibu terhadap anggaran akhir bidang tanggung jawab Bapak/Ibu?					

No.	Pertanyaan	Tidak Penting	Kurang Penting	Cukup Penting	Penting	Sangat Penting
		1	2	3	4	5
5	Seberapa penting kontribusi Bapak/Ibu terhadap proses penyusunan anggaran?					

No.	Pertanyaan	Tidak Pernah	Jarang	Cukup Sering	Sering	Sangat Sering
		1	2	3	4	5
6	Seberapa sering Bapak/Ibu dimintai pendapat ketika anggaran disusun oleh atasan Bapak/Ibu?					

4. KINERJA MANAJERIAL (Mahoney dkk, 1965)

Pertanyaan berikut ini untuk mengukur kinerja manajerial yang ada dalam organisasi tempat Bapak/Ibu bekerja. Mohon Bapak/Ibu menjawab pertanyaan ini dengan memberi tanda (X) pada kolom yang tersedia dengan skala 1-9 dibawah ini:

Kinerja dibawah rata-rata			Kinerja rata-rata			Kinerja diatas rata-rata		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

No.	Bidang Tugas	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	<i>Perencanaan</i> Menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur pemrograman.									
2	<i>Investigasi</i> Mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, analisis pekerjaan.									
3	<i>Pengkoordinasian</i> Tukar menukar informasi dengan orang dibagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, hubungan dengan manajer lain.									
4	<i>Evaluasi</i> Menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau									

	dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.								
5	<i>Pengawasan</i> Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih, dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan.								
6	<i>Pemilihan Staf</i> Mempertahankan angkatan kerja, merekrut, mewawancarai, dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai.								
7	<i>Negosiasi</i> Mempromosikan tujuan umum perusahaan anda dengan cara: memberikan konsultasi secara lisan atau berhubungan dengan individu atau kelompok anda diluar perusahaan melakukan kontrak untuk jasa, menghubungi pelanggan.								
8	<i>Perwakilan</i> Menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan								

ke masyarakat, mempromosikan tujuan umum perusahaan anda.										
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

TERIMA KASIH ATAS PARTISIPASI BAPAK/IBU/SAUDARA DALAM
MENGISI KUESIONER INI.



LAMPIRAN 2. REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN

a. Variabel Budaya Organisasi

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X.Total
1	4	3	2	3	2	3	3	4	24
2	4	4	4	3	3	4	4	4	30
3	3	1	2	2	3	4	2	4	21
4	5	5	4	3	5	5	5	5	37
5	5	5	5	4	4	5	4	4	36
6	4	3	3	3	3	4	3	3	26
7	4	4	4	3	3	5	3	4	30
8	5	3	2	1	2	3	3	5	24
9	4	3	4	4	3	4	3	4	29
10	4	4	2	3	4	4	4	4	29
11	5	3	4	4	4	4	5	4	33
12	4	4	4	3	4	5	4	4	32
13	3	3	3	2	3	3	2	3	22
14	5	4	5	3	3	5	5	4	34
15	4	3	4	3	3	5	4	3	29
16	4	4	4	3	4	4	4	4	31
17	4	4	4	3	3	4	4	4	30
18	3	2	2	2	2	4	3	3	21
19	2	2	3	3	3	4	3	4	24
20	5	3	3	3	3	5	4	4	30
21	4	4	4	3	4	5	4	3	31
22	4	4	4	4	4	4	4	4	32
23	4	4	4	4	4	4	4	4	32
24	5	4	5	4	5	5	5	5	38
25	5	4	5	5	5	5	5	5	39
26	3	1	2	4	5	4	2	3	24
27	3	2	3	3	3	4	3	2	23
28	3	2	3	3	3	4	3	2	23
29	3	3	3	3	2	2	3	2	21
30	3	1	2	4	5	4	2	3	24
31	3	1	2	4	5	4	2	3	24
32	5	3	4	4	4	3	3	4	30
33	5	4	4	3	4	4	4	5	33
34	4	4	5	5	4	5	4	4	35

b. Variabel Komitmen Organisasi

No	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X.total
1	4	3	3	4	4	4	3	3	4	32
2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35
3	5	4	2	4	5	5	3	3	4	35
4	5	5	3	4	5	5	2	5	5	39
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44
6	5	5	4	5	5	4	5	5	5	43
7	4	4	1	4	4	3	3	4	4	31
8	5	5	4	5	5	4	4	2	4	38
9	5	4	2	4	4	4	4	4	4	35
10	5	5	3	4	4	4	4	3	4	36
11	5	5	5	4	5	4	4	4	4	40
12	5	5	4	4	5	5	4	4	5	41
13	4	3	2	4	3	2	3	3	3	27
14	5	4	2	4	4	5	4	5	5	38
15	4	3	3	3	3	4	3	3	4	30
16	4	4	3	3	4	4	3	3	4	32
17	5	5	4	4	5	4	5	4	5	41
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
19	5	5	5	2	5	3	4	4	5	38
20	4	4	3	5	5	5	4	5	4	39
21	5	4	4	4	4	4	5	5	5	40
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
23	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37
24	5	4	4	5	5	5	5	4	4	41
25	5	5	4	4	5	5	5	5	5	43
26	5	4	1	3	3	2	3	4	3	28
27	4	4	3	1	3	3	3	4	4	29
28	4	4	3	1	3	3	3	4	4	29
29	5	5	4	5	5	4	4	4	4	40
30	5	4	1	3	3	2	3	4	3	28
31	5	4	1	3	3	2	3	4	3	28
32	5	4	3	4	4	4	4	4	4	36
33	5	4	2	4	5	5	5	5	5	40
34	5	5	5	5	5	4	3	4	5	41

c. Partisipasi Penyusunan Anggaran

No	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X.total
1	4	5	3	4	4	5	25
2	4	3	4	4	4	4	23
3	4	2	4	4	5	4	23
4	4	4	4	4	4	4	24
5	5	3	5	3	4	2	22
6	5	4	3	5	5	3	25
7	3	3	3	3	3	3	18
8	5	3	5	3	3	3	22
9	4	3	4	4	4	3	22
10	5	4	4	5	4	5	27
11	4	4	5	3	4	3	23
12	4	3	4	5	5	4	25
13	2	2	2	1	2	2	11
14	3	4	3	4	5	4	23
15	3	3	4	4	3	3	20
16	4	3	3	3	3	3	19
17	4	4	4	4	4	3	23
18	2	4	2	2	2	2	14
19	2	2	3	3	2	2	14
20	3	3	4	4	2	3	19
21	4	3	4	3	4	4	22
22	4	4	3	4	4	4	23
23	2	3	3	2	3	2	15
24	5	5	5	5	5	5	30
25	5	4	4	5	5	5	28
26	1	2	1	1	1	1	7
27	2	2	1	1	1	1	8
28	2	2	1	1	1	1	8
29	4	4	3	3	3	4	21
30	1	1	1	1	1	1	6
31	1	2	1	1	1	1	7
32	3	3	4	4	4	4	22
33	4	3	2	4	3	2	18
34	5	3	4	5	5	4	26

d. Kinerja Manajerial

No	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y.total
1	7	7	8	6	7	3	7	7	52
2	7	6	7	7	7	6	5	7	52
3	7	6	7	7	5	7	6	3	48
4	7	7	7	7	7	7	7	7	56
5	9	9	9	8	9	9	9	8	70
6	8	8	8	8	8	7	8	8	63
7	4	4	4	4	4	4	6	7	37
8	6	4	2	3	5	3	6	6	35
9	8	8	8	8	8	6	7	8	61
10	6	9	8	9	9	9	9	9	68
11	6	7	6	6	7	5	6	6	49
12	7	8	7	7	8	7	7	7	58
13	6	4	4	5	6	4	4	4	37
14	8	5	5	5	5	5	2	5	40
15	8	8	8	8	8	6	8	8	62
16	7	7	7	7	7	6	7	6	54
17	7	6	6	7	7	4	7	8	52
18	5	5	5	5	5	5	5	5	40
19	6	4	3	6	5	4	4	3	35
20	7	8	8	9	8	8	7	8	63
21	7	7	6	7	8	6	6	6	53
22	6	6	8	8	8	8	8	8	60
23	6	6	6	6	5	6	6	7	48
24	8	7	8	9	9	9	7	8	65
25	8	8	8	8	9	9	8	8	66
26	3	4	3	4	4	3	3	3	27
27	1	1	7	4	6	2	2	4	27
28	1	1	7	4	6	2	2	4	27
29	7	8	7	7	7	5	7	3	51
30	3	3	3	4	4	4	3	3	27
31	3	4	3	4	4	3	3	3	27
32	6	6	6	6	6	6	6	7	49
33	5	5	2	5	8	2	2	5	34
34	8	8	8	8	9	7	8	7	63

LAMPIRAN 3. STATISTIK DESKRIPTIF

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.total	34	21	39	28.85	5.217
X2.total	34	27	44	36.06	4.997
X3.total	34	6	30	19.50	6.552
Y1.total	34	27	70	48.71	13.548
Valid N (listwise)	34				



LAMPIRAN 4. HASIL UJI VALIDITAS

Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X1)

		Correlations								
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.total
X1.1	Pearson Correlation	1	.691**	.585**	.187	.218	.349*	.725**	.690**	.779**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.289	.216	.043	.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
X1.2	Pearson Correlation	.691**	1	.750**	.145	.107	.370*	.786**	.545**	.792**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.413	.547	.031	.000	.001	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
X1.3	Pearson Correlation	.585**	.750**	1	.493**	.290	.544**	.751**	.402*	.854**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.003	.097	.001	.000	.018	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
X1.4	Pearson Correlation	.187	.145	.493**	1	.670**	.328	.285	.105	.549**
	Sig. (2-tailed)	.289	.413	.003		.000	.058	.102	.553	.001
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
X1.5	Pearson Correlation	.218	.107	.290	.670**	1	.448**	.244	.277	.550**
	Sig. (2-tailed)	.216	.547	.097	.000		.008	.164	.112	.001
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
X1.6	Pearson Correlation	.349*	.370*	.544**	.328	.448**	1	.542**	.311	.662**
	Sig. (2-tailed)	.043	.031	.001	.058	.008		.001	.073	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
X1.7	Pearson Correlation	.725**	.786**	.751**	.285	.244	.542**	1	.542**	.861**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.102	.164	.001		.001	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
	Pearson Correlation	.690**	.545**	.402*	.105	.277	.311	.542**	1	.671**
X1.8	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.018	.553	.112	.073	.001		.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
	Pearson Correlation	.779**	.792**	.854**	.549**	.550**	.662**	.861**	.671**	1
X1.total	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.001	.000	.000	.000	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi (X2)

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.total
X2.1	Pearson Correlation	1	.610**	.106	.323	.457**	.207	.374*	.309	.325	.519**
	Sig. (2-tailed)		.000	.550	.062	.007	.240	.029	.075	.061	.002
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
X2.2	Pearson Correlation	.610**	1	.521**	.274	.683**	.304	.355*	.276	.546**	.691**
	Sig. (2-tailed)	.000		.002	.117	.000	.080	.039	.115	.001	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
X2.3	Pearson Correlation	.106	.521**	1	.261	.585**	.432*	.457**	.040	.558**	.684**
	Sig. (2-tailed)	.550	.002		.135	.000	.011	.007	.821	.001	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
X2.4	Pearson Correlation	.323	.274	.261	1	.638**	.535**	.441**	.113	.248	.646**
	Sig. (2-tailed)	.062	.117	.135		.000	.001	.009	.525	.158	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
X2.5	Pearson Correlation	.457**	.683**	.585**	.638**	1	.736**	.511**	.268	.687**	.897**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.000	.000		.000	.002	.125	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
X2.6	Pearson Correlation	.207	.304	.432*	.535**	.736**	1	.457**	.296	.690**	.775**
	Sig. (2-tailed)	.240	.080	.011	.001	.000		.007	.089	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
X2.7	Pearson Correlation	.374*	.355*	.457**	.441**	.511**	.457**	1	.385*	.494**	.723**
	Sig. (2-tailed)	.029	.039	.007	.009	.002	.007		.024	.003	.000

	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
	Pearson Correlation	.309	.276	.040	.113	.268	.296	.385*	1	.512**	.472**
X2.8	Sig. (2-tailed)	.075	.115	.821	.525	.125	.089	.024		.002	.005
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
	Pearson Correlation	.325	.546**	.558**	.248	.687**	.690**	.494**	.512**	1	.800**
X2.9	Sig. (2-tailed)	.061	.001	.001	.158	.000	.000	.003	.002		.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
	Pearson Correlation	.519**	.691**	.684**	.646**	.897**	.775**	.723**	.472**	.800**	1
X2.total	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.005	.000	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

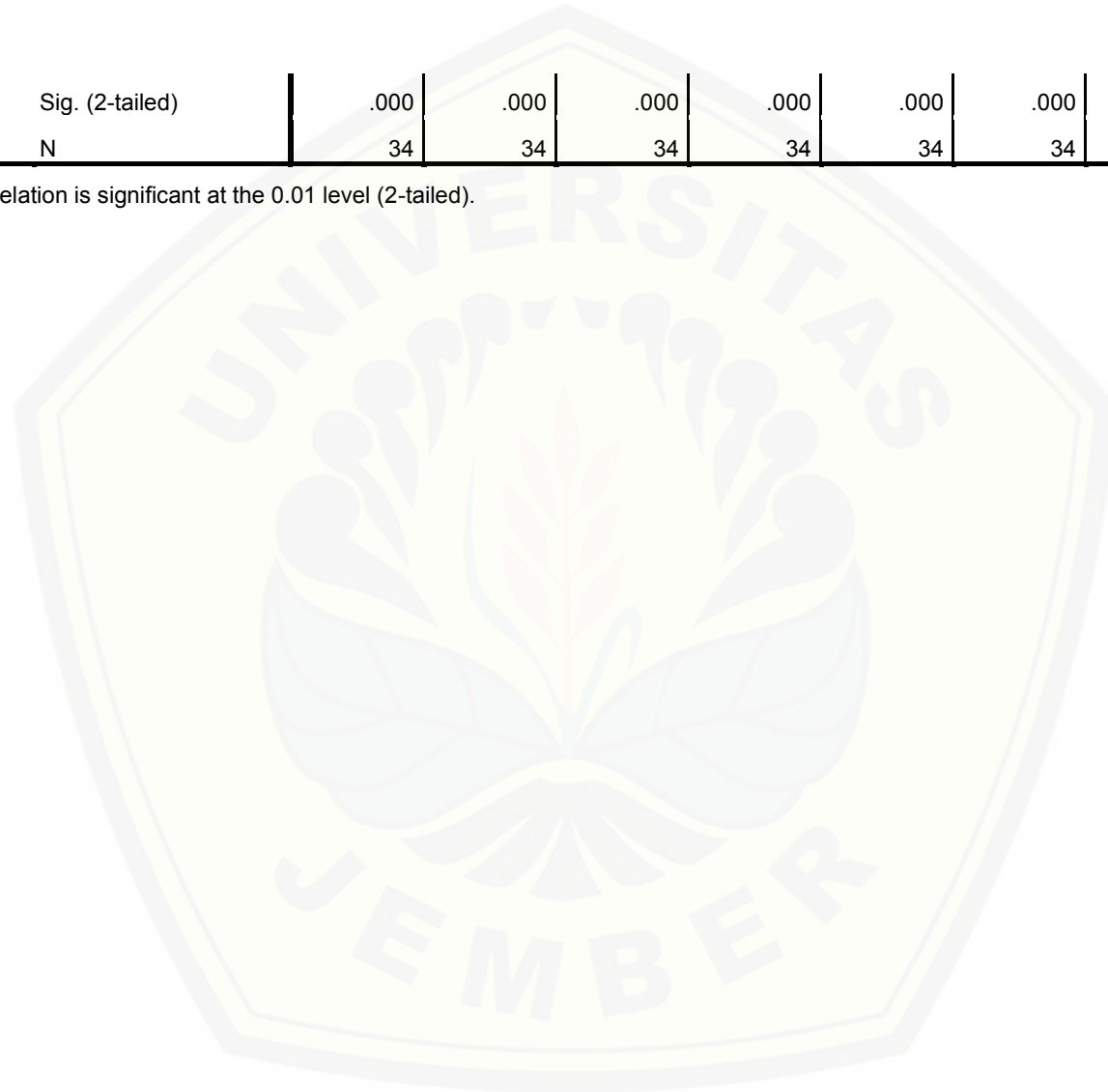
Uji Validitas Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X3)

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.total
X3.1	Pearson Correlation	1	.644**	.790**	.820**	.827**	.750**	.912**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
X3.2	Pearson Correlation	.644**	1	.527**	.649**	.644**	.724**	.767**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.000	.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
X3.3	Pearson Correlation	.790**	.527**	1	.729**	.759**	.697**	.852**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000	.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
X3.4	Pearson Correlation	.820**	.649**	.729**	1	.874**	.838**	.930**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
X3.5	Pearson Correlation	.827**	.644**	.759**	.874**	1	.835**	.936**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
X3.6	Pearson Correlation	.750**	.724**	.697**	.838**	.835**	1	.911**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
X3.total	Pearson Correlation	.912**	.767**	.852**	.930**	.936**	.911**	1

Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	34	34	34	34	34	34	34

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



Uji Validitas Variabel Kinerja Manajerial (Y)

		Correlations								
		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.total
Y1.1	Pearson Correlation	1	.855**	.504**	.751**	.616**	.699**	.723**	.595**	.828**
	Sig. (2-tailed)		.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Y1.2	Pearson Correlation	.855**	1	.637**	.858**	.738**	.785**	.858**	.677**	.923**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Y1.3	Pearson Correlation	.504**	.637**	1	.796**	.727**	.690**	.690**	.631**	.813**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Y1.4	Pearson Correlation	.751**	.858**	.796**	1	.829**	.864**	.793**	.688**	.942**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Y1.5	Pearson Correlation	.616**	.738**	.727**	.829**	1	.652**	.666**	.706**	.843**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Y1.6	Pearson Correlation	.699**	.785**	.690**	.864**	.652**	1	.779**	.654**	.884**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Y1.7	Pearson Correlation	.723**	.858**	.690**	.793**	.666**	.779**	1	.765**	.907**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000

	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
	Pearson Correlation	.595**	.677**	.631**	.688**	.706**	.654**	.765**	1	.820**
Y1.8	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
	Pearson Correlation	.828**	.923**	.813**	.942**	.843**	.884**	.907**	.820**	1
Y1.total	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34

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

LAMPIRAN 5. HASIL UJI RELIABILITAS

a. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi (X1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	34	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.865	8

b. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	34	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.851	9

c. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	34	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.945	6

d. Hasil Uji Reliabilitas Variabel kinerja Manajerial

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	34	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.953	8

LAMPIRAN 6. HASIL UJI NORMALITAS DATA

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		34
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	7.39195866
	Absolute	.150
Most Extreme Differences	Positive	.078
	Negative	-.150
Kolmogorov-Smirnov Z		.874
Asymp. Sig. (2-tailed)		.429

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

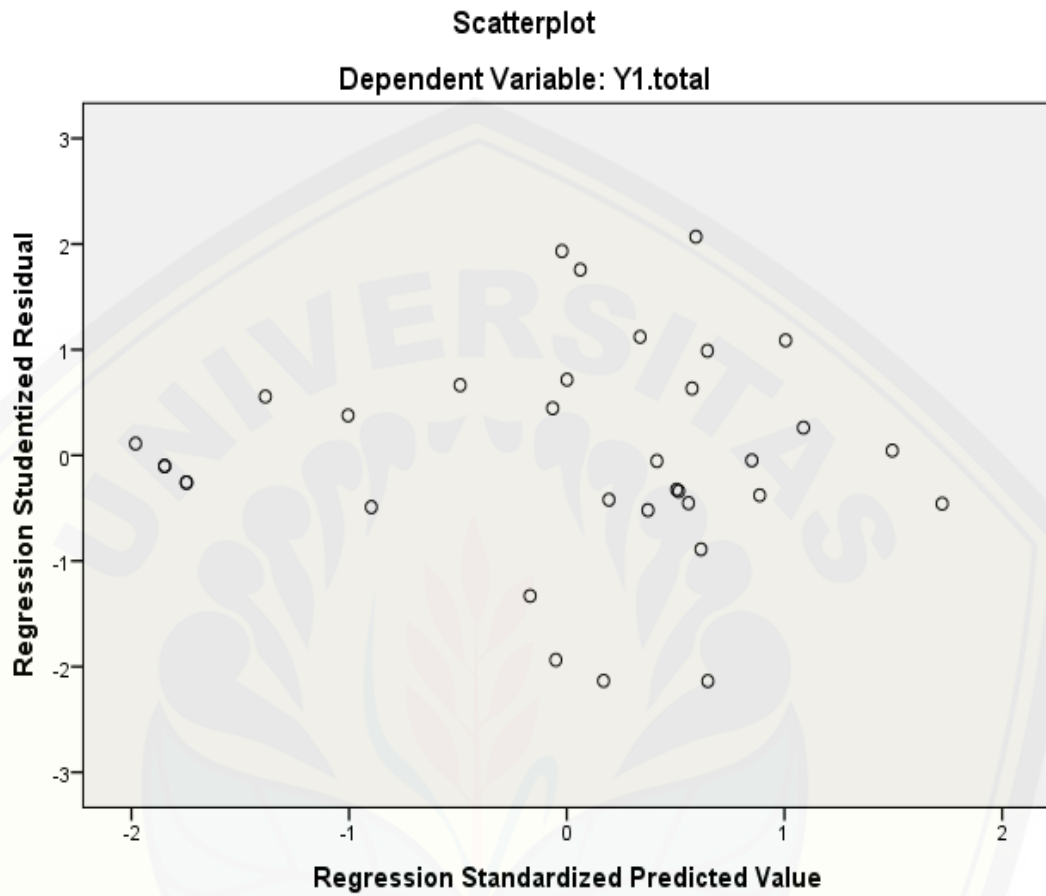
LAMPIRAN 7. HASIL UJI MULTIKOLINEARITAS

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	7.207	11.573		.623	.538		
X1.total	.392	.338	.151	1.159	.255	.585	1.710
X2.total	.018	.417	.007	.044	.965	.419	2.387
X3.total	1.514	.324	.732	4.680	.000	.405	2.466

a. Dependent Variable: Y1.total

LAMPIRAN 8. HASIL UJI HETEROKEDASTISITAS



LAMPIRAN 9. HASIL UJI HIPOTESIS

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3.total, X1.total, X2.total ^b		Enter

- a. Dependent Variable: Y1.total
 b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.838 ^a	.702	.673	7.753

- a. Predictors: (Constant), X3.total, X1.total, X2.total

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4253.904	3	1417.968	23.591	.000 ^b
	Residual	1803.155	30	60.105		
	Total	6057.059	33			

- a. Dependent Variable: Y1.total
 b. Predictors: (Constant), X3.total, X1.total, X2.total

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.207	11.573		.623	.538
	X1.total	.392	.338	.151	1.159	.255
	X2.total	.018	.417	.007	.044	.965
	X3.total	1.514	.324	.732	4.680	.000

- a. Dependent Variable: Y1.total