



**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, MOTIVASI,  
KOMPENSASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL**

**(Studi Kasus Pada PT Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari Jember)**

**POPOSAL SKRIPSI**

**Oleh**

**DINA ATIKA PUTRI**

**NIM 150810301140**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2017**



**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, MOTIVASI, KOMPENSASI DAN  
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
(Studi Kasus Pada PT Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari Jember)**

**SKRIPSI**

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1)  
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

Oleh

**DINA ATIKA PUTRI**

**NIM. 150810301140**

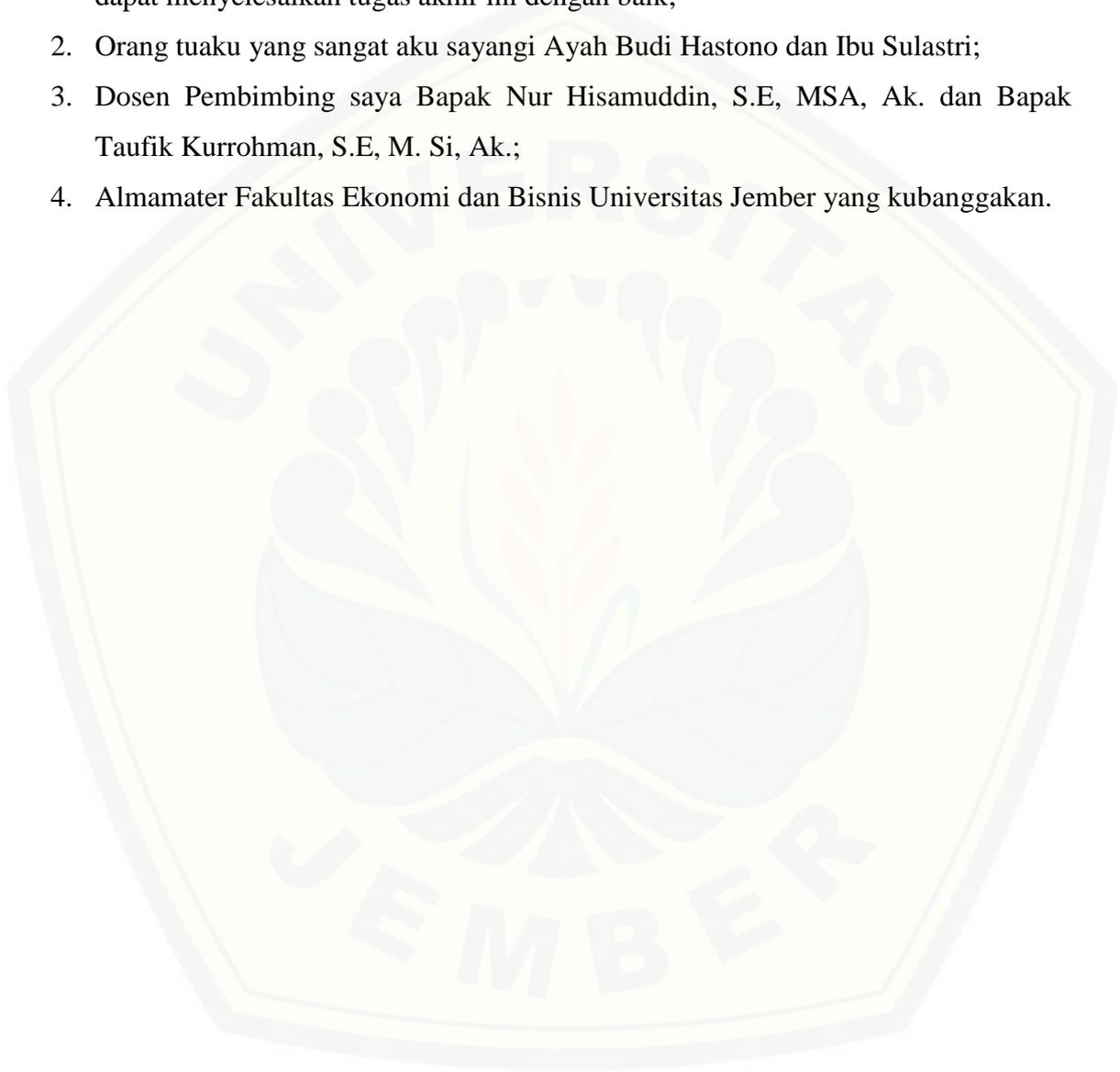
**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI  
JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2017**

**PERSEMBAHAN**

Dengan menyebut nama Allah SWT yang Maha Pengasih dan Penyayang, saya persembahkan skripsi ini untuk:

1. Allah SWT yang telah memberikan petunjuk, kesabaran, pengetahuan, dan segalanya. Terimakasih atas rahmat, ridho dan kehendakMu-lah akhirnya saya dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik;
2. Orang tuaku yang sangat aku sayangi Ayah Budi Hastono dan Ibu Sulastri;
3. Dosen Pembimbing saya Bapak Nur Hisamuddin, S.E, MSA, Ak. dan Bapak Taufik Kurrohman, S.E, M. Si, Ak.;
4. Almamater Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang kubanggakan.



**MOTTO**

*“Raihlah ilmu, dan untuk meraih ilmu belajarlah untuk tenang, sabar dan bersyukur kepada Allah”*

**(Nabi Muhammad SAW)**

*“Pendidikan merupakan perlengkapan paling baik untuk hari tua.”*

**(Aristoteles)**

*“Hanya kebodohan meremehkan pendidikan.”*

**(P.Syrus)**

*“Orang lain bisa kenapa kita tidak? Semua memiliki kesempatan yang sama.”*

**(Mama)**

*“Sesungguhnya ilmu pengetahuan menempatkan orangnya kepada kedudukan terhormat dan mulia (tinggi). Ilmu pengetahuan adalah keindahan bagi ahlinya di dunia dan di akhirat”*

**(H.R Ar- Rabbii’)**

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul Skripsi : **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, MOTIVASI, KOMPENSASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL** (Studi Kasus Pada PT Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari Jember).

Nama Mahasiswa : Dina Atika Putri

Nim : 150810301140

Jurusan : S1 Akuntansi

Tanggal Persetujuan : 10 Juni 2017

Pembimbing I

Pembimbing II

Nur Hisamuddin, S.E, MSA, Ak  
NIP. 197910142009121001

Taufik Kurrohman, S.E, M. Si, Ak  
NIP. 19820207 200812 2002

Mengetahui,

Ketua Program Studi

S1 Akuntansi

Dr. Yosefa Sayekti M.Com., Ak.  
NIP. 19640809 199003 2001

**PERNYATAAN**

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Dina Atika Putri

NIM : 150810301140

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa penelitian yang berjudul "**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, MOTIVASI, KOMPENSASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Kasus Pada PT Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari Jember)**" adalah benar-benar karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengansikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 22 Mei 2017

Yang menyatakan,

Dina Atika Putri  
NIM. 150810301140

**SKRIPSI**

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, MOTIVASI, KOMPENSASI DAN  
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
(Studi Kasus Pada PT Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari Jember)**

Oleh:

**Dina Atika Putri**

**NIM. 150810301140**

Pembimbing:

Dosen Pembimbing I : Nur Hisamuddin, S.E, MSA, Ak.

Dosen Pembimbing II : Taufik Kurrohman, S.E, M. Si, Ak.

**PENGESAHAN**

**JUDUL SKRIPSI**

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, MOTIVASI, KOMPENSASI DAN  
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (STUDI  
KASUS PT PERKEBUNAN NUSANTARA X KEBUN KERTOSARI JEMBER)**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : Dina Atika Putri

Nim : 150810301140

Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal : 10 Juli 2017

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

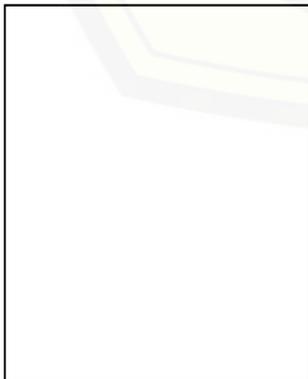
**Susunan Panitia Penguji**

Ketua : Rochman Effendi, SE, M.Si., Ak (.....)  
NIP. 197102172000031001

Sekretaris : Indah Purnamawati, SE, M.Si., Ak (.....)  
NIP. 196910111997022001

Anggota : Andriana, SE, M.Sc (.....)  
NIP. 198209292010122002

Mengetahui/Menyetujui  
Universitas Jember  
Fakultas Ekonomi  
Dekan



Dr. Muhammad Miqdad, SE, MM, Ak  
NIP. 197107271995121001

**Dina Atika Putri**

*Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember*

**ABSTRAK**

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi, Kompensasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada PT Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari Jember)”. Tujuan penelitian ini antara lain untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, motivasi, kompensasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial di PT Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari Jember. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari jawaban responden atas penyebaran kuisioner yang digunakan dalam penelitian. Metode analisis data menggunakan Statistik Deskriptif, Uji Kualitas Data, Uji Asumsi Klasik, dan Pengujian Hipotesis yang terdiri dari Metode Analisis Regresi Berganda, Uji F, Koefisien Determinasi, serta Uji t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, kompensasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Sedangkan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Kata kunci: Partisipasi Anggaran, Motivasi, Kompensasi, Komitmen Organisasi dan Kinerja Manajerial.

**Dina Atika Putri**

*Accounting Program, Faculty of Economic and Business, University of Jember*

**ABSTRACT**

*This study, entitled " Effects of Budget Participation, Motivation, Compensation, and Managerial Performance (Empirical Study In PT Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari Jember)". The purpose of this study are to know the effect of budgetary participation , motivation , compensation , and commitment on managerial performance in PT Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari Jember. The data was obtained from respondents' answer on the distribution of questionnaire used in this research. The data was analysed by using descriptive statistical method, data quality test, classical assumption test and hypothesis test consisted of simple regression analysis method and F test, coefficient of determination and t test. The result showed that the budgetary participation, compensation , and commitment had positive effect on managerial performance. Whereas motivation had negative effect on managerial performance.*

*Keywords: Budget Participation, Motivation, Compensation, Commitment and Managerial Performance.*

## RINGKASAN

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, MOTIVASI, KOMPENSASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Kasus Pada PT Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari Jember).** Dina Atika Putri; 150810301140; 2017; 113 halaman; Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Anggaran merupakan komponen utama dalam perencanaan. Pada dasarnya proses penyusunan anggaran adalah merupakan kegiatan yang penting dan melibatkan berbagai pihak, seperti manajer dan bawahan yang sama-sama memegang peranan penting dalam mempersiapkan dan mengevaluasi penyusunan anggaran tersebut serta tujuan dari anggaran itu sendiri dan anggaran juga dapat digunakan sebagai tolak ukur kinerja manajer (Febrianti dan Riharjo, 2013).

Motivasi, kompensasi dan komitmen organisasi merupakan faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Gitosudarsono dan Sudita (1997) dalam Marani dan Supomo (2003) mengatakan bahwa proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan. Motivasi merupakan derajat sampai sejauh mana individu ingin dan berusaha dalam mengerjakan suatu pekerjaan dengan baik dan upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi akan dikondisikan oleh upaya untuk memenuhi kebutuhan individual. Motivasi sangat penting dan berpengaruh dalam kinerja sebuah perusahaan dalam menghadapi ketatnya persaingan dunia bisnis yang semakin lama semakin berkembang. Dengan pemberian motivasi terhadap karyawan diharapkan dapat memberikan hasil kerja yang maksimal sehingga dapat tercapainya tujuan sebuah perusahaan.

Salah satu kebijakan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja manajerial adalah melalui kompensasi. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Handoko, 2001:155). Jadi, dengan adanya kompensasi tersebut karyawan dapat meningkatkan kinerjanya serta meningkatkan pemenuhan kebutuhan hidupnya.

Menurut Nurfaizah dan Mildawati (2007), komitmen organisasi merupakan suatu rasa kepercayaan yang kuat terhadap organisasi yang menimbulkan rasa

ketersediaan untuk berusaha melakukan yang terbaik demi kemajuan organisasi. Apabila karyawan memiliki komitmen yang tinggi maka karyawan tersebut cenderung akan memajukan organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial perusahaan. Sebaliknya, apabila karyawan memiliki tingkat komitmen yang rendah pada organisasi maka karyawan tersebut tidak mempunyai niat untuk memajukan organisasi tersebut dan akhirnya berdampak pada menurunnya kinerja manajerial perusahaan.

Greenberg dan Folger dalam Sulistiari (2015) menyatakan ada dua alasan untuk pernyataan bahwa partisipasi anggaran dapat mengarah pada peningkatan kinerja. Pertama, partisipasi memungkinkan bawahan untuk memberitahu atasan apa yang mereka inginkan. Kedua, partisipasi memungkinkan bawahan untuk membuat pilihan dan kemudian berkomitmen dan bertanggungjawab atas pilihan mereka.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari Jember. Pemilihan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*. Kriteria dari sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah pejabat struktural di PT Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari Jember yang berperan dalam pembentukan anggaran dan memiliki masa kerja minimal satu tahun dalam periode penyusunan anggaran. Data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh langsung dari responden yaitu karyawan PT Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari Jember. Metode pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuisioner. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, kompensasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Sedangkan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

## PRAKATA

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, MOTIVASI, KOMPENSASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Kasus Pada PT Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari Jember)”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan Pendidikan Sarjana Strata Satu (S1) Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

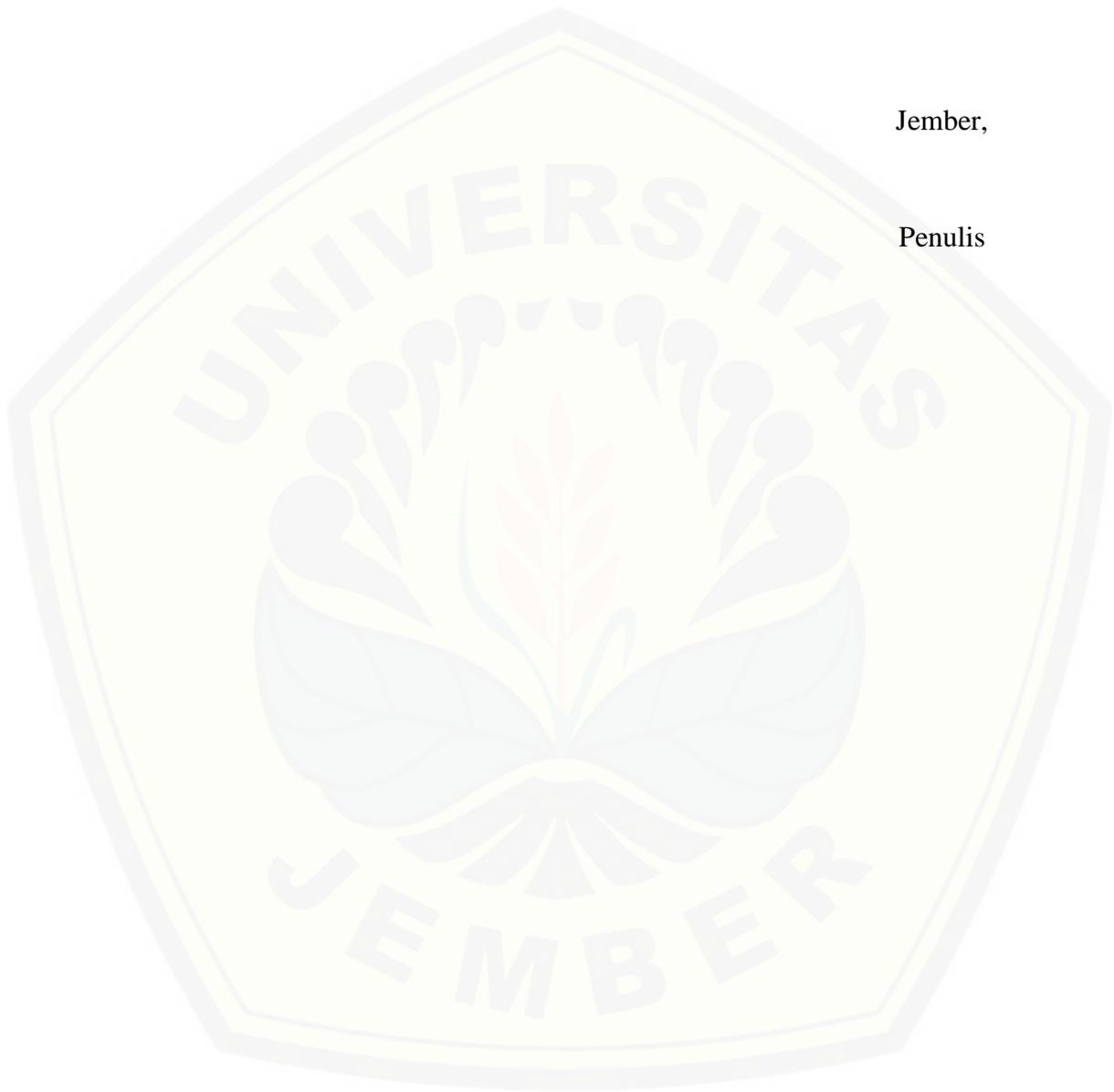
1. Allah SWT yang telah memberikan petunjuk, kesabaran, pengetahuan, dan segalanya. Terimakasih atas rahmat, ridho dan kehendakMu-lah akhirnya saya dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik.
2. Dr. Muhammad Miqdad., SE, MM, Ak selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
3. Dr. Yosefa Sayekti, M.Com.,Ak, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
4. Bapak Nur Hisamuddin, S.E, MSA, Ak selaku Dosen Pembimbing I yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran, kritik, dan pengarahan dengan penuh kesabaran dalam penyelesaian skripsi ini.
5. Bapak Taufik Kurrohman, S.E, M. Si, Ak selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu, pikiran, dan perhatian dalam penulisan skripsi ini;
6. Ayahanda Budi Hastono dan Ibunda Sulastri tersayang, yang selama ini dengan sabar dan penuh kasih sayang telah membesarkan dan merawat saya sampai saat ini. Dan juga dengan sabar memberi dukungan, doa, saran, dan kritikan kepada saya. Terima kasih yang tak terhingga untuk Papa dan Mama, sungguh karunia yang hebat menjadi putri kalian.
7. Saudara-saudaraku tersayang Vira Rezita, Nabila Khairunisa, Baktiar Arisunday, Bahtiar Arisandi dan Isa Haidar Yuliansa yang selama ini selalu mendukung saya sehingga lebih termotivasi untuk segera menyelesaikan skripsi ini.
8. Semua sahabat yang selalu memberikan semangat Arinda, Fitriana, Vio, Beni, Hayyu, Rara, Agil, Wahyu, Aris, Mas Rizki, Mbak Fitriyanti, dan teman-teman KKN 60.

9. Semua teman-teman Akuntansi.

Penulis juga menerima segala kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Akhirnya penulis berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat.

Jember,

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	ii
HALAMAN MOTTO .....	iii
HALAMAN PERNYATAAN .....	iv
HALAMAN PERSETUJUAN .....	v
HALAMAN PEMBIMBING .....	vi
HALAMAN PENGESAHAN.....	vii
ABSTRAK .....	viii
<i>ABSTRACT</i> .....	ix
RINGKASAN .....	x
PRAKATA.....	xii
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL .....	xix
DAFTAR GAMBAR.....	xx
DAFTAR LAMPIRAN.....	xxi
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.3 Manfaat Penelitian .....	6

<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>7</b>
2.1 Landasan Teori.....	7
2.1.1 Partisipasi Anggaran.....	7
2.1.2 Motivasi .....	13
2.1.3 Kompensasi .....	17
2.1.4 Komitmen Organisasi .....	19
2.1.5 Kinerja Manajerial.....	21
2.2 Penelitian Terdahulu .....	24
2.3 Perumusan Hipotesis .....	27
2.3.1 Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial .....	27
2.3.2 Motivasi dan Kinerja Manajerial .....	28
2.3.3 Kompensasi dan Kinerja Manajerial .....	29
2.3.4 Komitmen Organisasi dan Kinerja Manajerial .....	29
2.4 Kerangka Konseptual .....	30
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>33</b>
3.1 Jenis dan Sumber Data .....	33
3.2 Populasi dan Sampel .....	33
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	34
3.4 Klasifikasi Variabel dan Pengukuran Variabel.....	34
3.4.1 Klasifikasi Variabel.....	35
3.4.2 Pengukuran Variabel .....	38

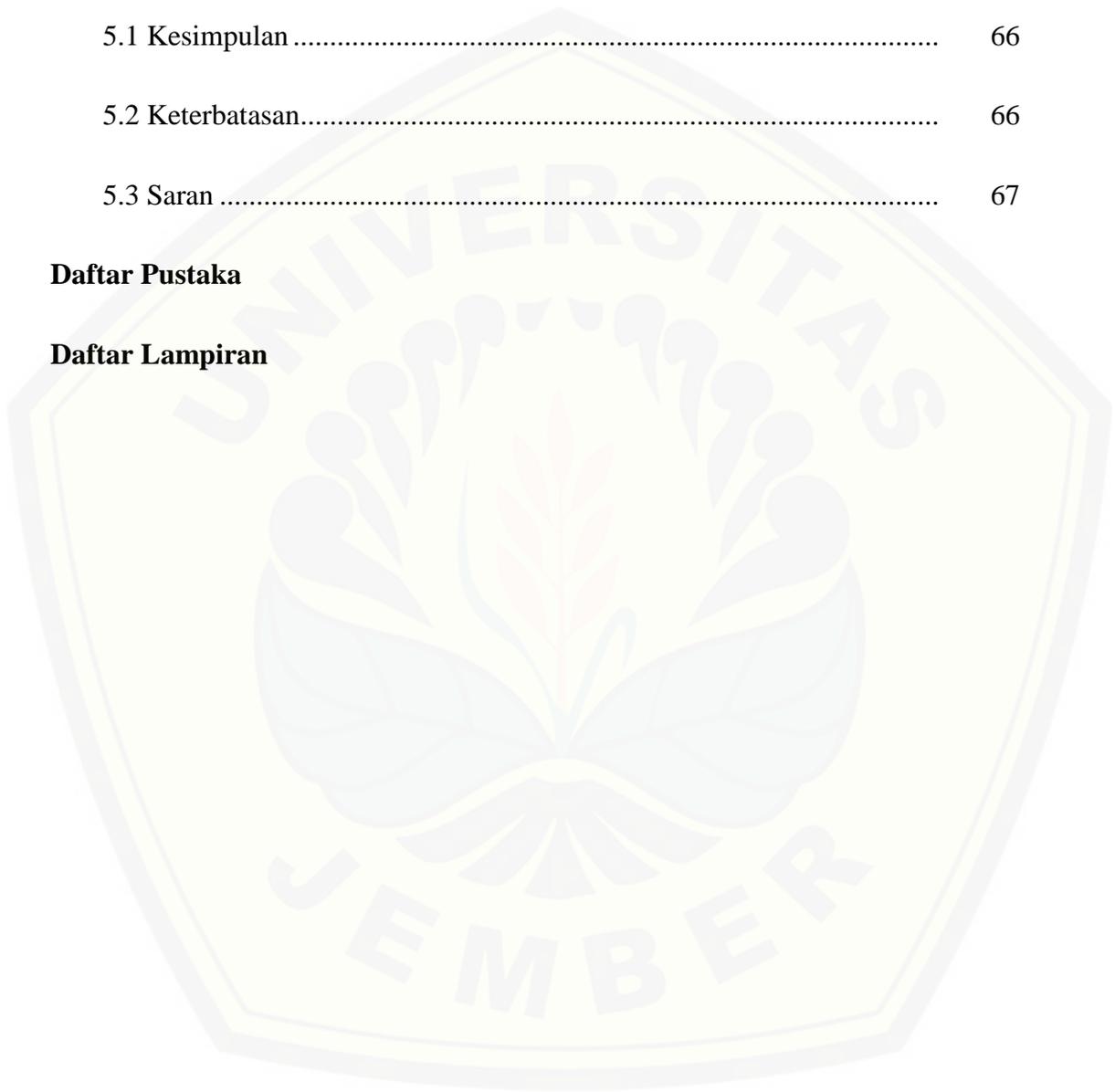
3.5 Teknik Analisis Data .....	39
3.5.1 Statistik Deskriptif .....	39
3.5.2 Uji Kualitas Data .....	39
3.5.2.1 Uji Validitas .....	40
3.5.2.2 Uji Reabilitas .....	40
3.5.3 Uji Asumsi Klasik .....	40
3.5.3.1 Uji Normalitas .....	41
3.5.3.2 Uji Multikolinearitas .....	41
3.5.3.3 Uji Heteroskedastisitas .....	42
3.6 Uji Hipotesis .....	42
3.6.1 Analisis Regresi Berganda .....	42
3.6.2 Uji Kelayakan Model ( <i>Model Fit</i> ).....	43
3.6.2.1 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	43
3.6.2.2 Uji F .....	43
3.6.2.3 Uji t .....	43
3.7 Kerangka Pemecahan Masalah .....	45
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>46</b>
4.1 Deskripsi Objek Penelitian .....	46
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	46
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan .....	47
4.1.3 Struktur Organisasi.....	48

4.2 Deskripsi Karakteristik Responden .....	49
4.2.1 Deskripsi Berdasarkan Jenis Kelamin .....	49
4.2.2 Deskripsi Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	49
4.2.3 Deskripsi Berdasarkan Lama Bekerja .....	50
4.3 Uji Instrumen Data.....	50
4.3.1 Uji Validitas Data.....	50
4.3.2 Uji Reabilitas .....	53
4.4 Uji Asumsi Klasik .....	54
4.4.1 Uji Normalitas .....	54
4.4.2 Uji Multikolinearitas .....	55
4.4.3 Uji Heteroskedastisitas .....	56
4.5 Hasil Uji Analisis Data .....	57
4.5.1 Analisis Regresi Linier Berganda .....	57
4.5.2 Uji F.....	59
4.5.3 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	60
4.5.4 Uji t.....	60
4.6 Pembahasan.....	62
4.6.1 Pengaruh Variabel Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial.....	62
4.6.2 Pengaruh Variabel Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial .....	63
4.6.3 Pengaruh Variabel Kompensasi Terhadap Kinerja	

Manajerial .....	64
4.6.4 Pengaruh Variabel Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial.....	65
<b>BAB 5. KESIMPULAN</b> .....	66
5.1 Kesimpulan .....	66
5.2 Keterbatasan.....	66
5.3 Saran .....	67

## **Daftar Pustaka**

## **Daftar Lampiran**

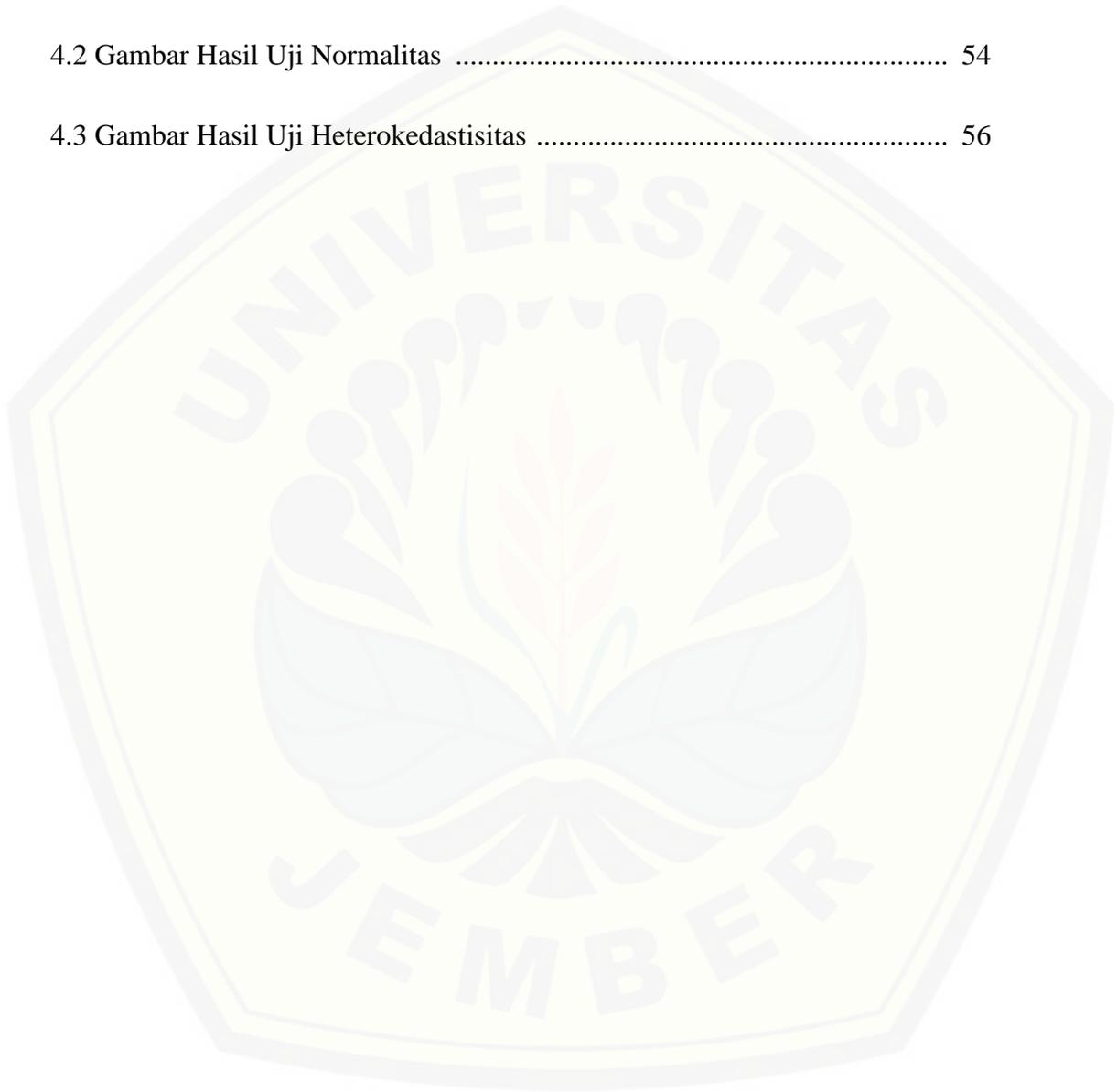


DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
4.1 Tabel Pengelompokan Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	49
4.2 Tabel Tingkat Pendidikan Responden .....	49
4.3 Tabel Lama Bekerja Responden .....	50
4.4 Tabel Hasil Uji Validitas .....	51
4.5 Tabel Hasil Uji Reliabilitas.....	53
4.6 Tabel Hasil Uji Multikolinieritas .....	55
4.7 Tabel Hasil Uji Analisis Regresi Berganda .....	57
4.8 Tabel Hasil Uji F.....	59
4.9 Tabel Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	60
4.10 Tabel Hasil Uji t .....	61

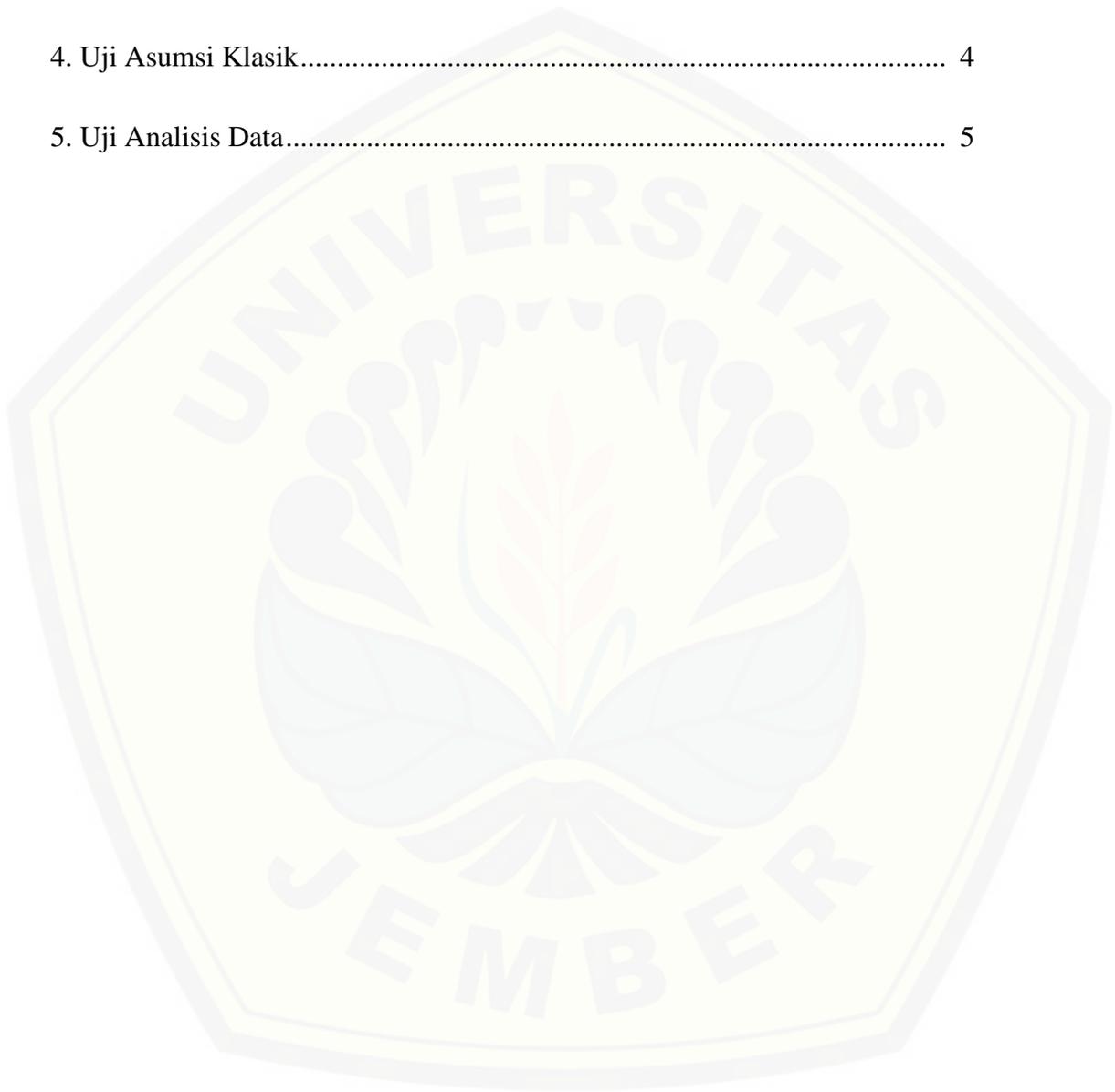
**DAFTAR GAMBAR**

	<b>Halaman</b>
2.1 Gambar Kerangka Konseptual .....	32
3.1 Gambar Kerangka Pemecahan Masalah .....	45
4.1 Gambar Struktur Organisasi .....	48
4.2 Gambar Hasil Uji Normalitas .....	54
4.3 Gambar Hasil Uji Heterokedastisitas .....	56



**DAFTAR LAMPIRAN**

	<b>Lampiran</b>
1. Kuisisioner Penelitian.....	1
2. Rekapitulasi Kuisisioner.....	2
3. Uji Kualitas Data.....	3
4. Uji Asumsi Klasik.....	4
5. Uji Analisis Data.....	5



## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pada era sekarang, dalam menjaga kelangsungan hidup dan mengembangkan suatu perusahaan, perusahaan dituntut untuk meningkatkan kinerja perusahaannya. Kondisi ini menuntut agar perusahaan mampu untuk meningkatkan kinerja seperti perencanaan, pengkoordinasian, dan penggunaan sumber daya yang dimiliki oleh suatu perusahaan termasuk PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember.

PT Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari Jember merupakan perusahaan agribisnis berbasis perkebunan di Indonesia yang berbentuk BUMN (Badan Usaha Milik Negara). Untuk dapat memberikan pelayanan maksimal perlu didukung dengan adanya sumber daya yang memadai, salah satunya yaitu sumber daya manusia. Tidak dapat dipungkiri bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam memberikan andil dalam meningkatkan kinerja dalam suatu perusahaan. Sesuai pengelolaan manajemen yang ada di dalam suatu perusahaan, maka diperlukan alat bantu bagi manajemen untuk menjalankan fungsinya sesuai dengan tujuan perusahaan dimana salah satu alat bantu manajemen adalah sistem penganggaran.

Anggaran merupakan komponen utama dalam perencanaan. Menurut Nurcahyani (2010) mengungkapkan anggaran adalah suatu perencanaan perusahaan yang dibuat secara sistematis yang meliputi semua kegiatan perusahaan dinyatakan dalam unit kesatuan dan berlaku untuk periode tertentu dimasa yang akan datang. Agar perusahaan tetap *survive* dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah, maka perusahaan memerlukan anggaran sebagai salah satu komponen penting dalam menerjemahkan keseluruhan strategi untuk tujuan jangka pendek maupun jangka panjang.

Pada dasarnya proses penyusunan anggaran adalah merupakan kegiatan yang penting dan melibatkan berbagai pihak, seperti manajer dan bawahan yang sama-sama memegang peranan penting dalam mempersiapkan dan mengevaluasi penyusunan anggaran tersebut serta tujuan dari anggaran itu sendiri dan anggaran juga dapat digunakan sebagai tolak ukur kinerja manajer (Febrianti dan Riharjo, 2013).

Sistem anggaran memberikan beberapa kelebihan untuk suatu organisasi. Menurut Hansen dan Mowen (2013), kelebihan dari sistem anggaran diantaranya

anggaran mendorong para manajer untuk mengembangkan arahan umum bagi organisasi, mengantisipasi masalah, dan mengembangkan kebijakan untuk masa depan. Kelebihan lain adalah anggaran dapat memperbaiki pembuatan keputusan. Anggaran juga memberikan standar yang dapat mengendalikan penggunaan berbagai sumber daya organisasi dan memotivasi karyawan. Selain itu, anggaran dapat membantu komunikasi dan koordinasi.

Hoqqe dan Peter (2007) mengemukakan bahwa partisipasi penganggaran adalah proses dimana bawahan ikut berpartisipasi dalam memutuskan anggaran akhir dan memiliki pengaruh pada anggaran akhir tersebut. Keterlibatan karyawan dalam penyusunan anggaran akan menimbulkan dorongan dari dalam diri mereka untuk ikut menyumbangkan pendapat dan informasi yang dimiliki serta meningkatkan rasa memiliki perusahaan sehingga kerjasama diantara anggota organisasi akan ikut meningkat (Siegel dan Marconi, 1989).

Motivasi, kompensasi dan komitmen organisasi merupakan faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Gitosudarsono dan Sudita (1997) dalam Marani dan Supomo (2003) mengatakan bahwa proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan. Motivasi merupakan derajat sampai sejauh mana individu ingin dan berusaha dalam mengerjakan suatu pekerjaan dengan baik dan upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi akan dikondisikan oleh upaya untuk memenuhi kebutuhan individual. Motivasi sangat penting dan berpengaruh dalam kinerja sebuah perusahaan dalam menghadapi ketatnya persaingan dunia bisnis yang semakin lama semakin berkembang. Dengan pemberian motivasi terhadap karyawan diharapkan dapat memberikan hasil kerja yang maksimal sehingga dapat tercapainya tujuan sebuah perusahaan.

Salah satu kebijakan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja manajerial adalah melalui kompensasi. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Handoko, 2001:155). Jadi, dengan adanya kompensasi tersebut karyawan dapat meningkatkan kinerjanya serta meningkatkan pemenuhan kebutuhan hidupnya. Masalah kompensasi begitu penting karena merupakan dorongan utama seseorang menjadi karyawan dan mempengaruhi semangat kerja. Dengan demikian setiap organisasi harus memiliki strategi kompensasi yang tepat dalam keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Nurfaizah dan Mildawati (2007), komitmen organisasi merupakan suatu rasa kepercayaan yang kuat terhadap organisasi yang menimbulkan rasa ketersediaan untuk berusaha melakukan yang terbaik demi kemajuan organisasi. Apabila karyawan memiliki komitmen yang tinggi maka karyawan tersebut cenderung akan memajukan organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial perusahaan. Sebaliknya, apabila karyawan memiliki tingkat komitmen yang rendah pada organisasi maka karyawan tersebut tidak mempunyai niat untuk memajukan organisasi tersebut dan akhirnya berdampak pada menurunnya kinerja manajerial perusahaan.

Greenberg dan Folger dalam Sulistiari (2015) menyatakan ada dua alasan untuk pernyataan bahwa partisipasi anggaran dapat mengarah pada peningkatan kinerja. Pertama, partisipasi memungkinkan bawahan untuk memberitahu atasan apa yang mereka inginkan. Kedua, partisipasi memungkinkan bawahan untuk membuat pilihan dan kemudian berkomitmen dan bertanggungjawab atas pilihan mereka.

Beberapa penelitian mengenai partisipasi anggaran, motivasi, kompensasi, komitmen organisasi dan kinerja manajerial menunjukkan hasil yang tidak dapat disimpulkan secara konklusif. Hal ini disebabkan karena penelitian tentang partisipasi anggaran, motivasi, kompensasi dan komitmen organisasi yang hubungannya terhadap kinerja manajerial mengalami ketidakkonsistenan. Studi yang dilakukan Nasir (2009) dan Haryanti (2012) menemukan pengaruh nyata yang signifikan diantara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial. Berbeda dengan studi Poerwati (2002) yang menyimpulkan bahwa partisipasi penganggaran tidak memiliki pengaruh pada kinerja manajerial dan Nursidin (2008) menyimpulkan adanya pengaruh negatif yang signifikan diantara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial.

Penelitian mengenai motivasi terhadap kinerja manajerial juga menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Studi yang dilakukan Kurniati (2008) menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Berbeda dengan studi Riyadi (2000) yang menyimpulkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Ada banyak penelitian mengenai kompensasi terhadap kinerja manajerial, salah satunya yaitu studi yang dilakukan Aninda (2013) dan Soemarno (2005) menemukan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Begitu

juga studi yang dilakukan oleh Anoki (2010) mengungkapkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Beberapa penelitian mengenai hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja manajerial, yaitu studi yang dilakukan Hariyanti dan Nasir (2002) dan Yunita (2008) menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif antara komitmen organisasi dengan kinerja manajerial. Studi berbeda yang dilakukan Savitri (2010) bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sehingga penelitian ini termotivasi untuk mengkonfirmasi kembali apakah partisipasi anggaran, motivasi, kompensasi dan komitmen organisasi secara langsung mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial. Penulis menggunakan penelitian terdahulu dengan tujuan untuk dijadikan bahan perbandingan dengan adanya perbedaan dan persamaan untuk dijadikan bahan penelitian.

Penelitian ini mengambil objek penelitian di PT Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari Jember. Alasan dipilihnya perusahaan tersebut yaitu, karena perusahaan tersebut menggunakan metode partisipasi anggaran dalam proses penyusunan anggarannya.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi, Kompensasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Manajerial Di PT Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari Jember”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan utama dari penelitian ini yaitu :

- a. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial ?
- b. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial ?
- c. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial ?
- d. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

- a. Untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
- b. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja manajerial.

- c. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja manajerial.
- d. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi semua pihak, antara lain:

### 1. Bagi Perusahaan

Dapat memberikan informasi dan masukan untuk mendorong dan memberikan stimulasi bagi peningkatan kinerja manajerial sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan yang ingin dicapai.

### 2. Bagi Peneliti

Sebagai tambahan pengetahuan dan dapat mengetahui serta mempelajari masalah-masalah yang terkait dengan partisipasi anggaran dalam hubungannya dengan kinerja manajerial yang melibatkan juga motivasi, kompensasi dan komitmen organisasi.

### 3. Bagi Akademis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan wawasan, literatur kepustakaan, informasi dan ilmu pengetahuan bagi berbagai pihak dan dapat digunakan sebagai bahan untuk melakukan penelitian selanjutnya.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Partisipasi Anggaran

Dalam perusahaan, anggaran merupakan komponen utama. Agar perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien, maka manajemen perusahaan membutuhkan suatu alat bantu yang mempunyai peranan dalam mengarahkan dan mengendalikan kegiatan perusahaan. Anggaran digunakan untuk mengarahkan suatu kegiatan dan juga sebagai alat perbandingan dalam mengukur hasil pelaksanaan kegiatan, sehingga proses pelaksanaan terkendali. Menurut Mulyadi (2011:488) pengertian anggaran adalah suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam suatu moneter standard dan satuan ukuran lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun.

Tidak semua rencana kerja organisasi atau perusahaan dapat disebut anggaran. Hal ini karena anggaran memiliki ciri-ciri khusus sehingga dapat disebut sebagai anggaran, diantaranya sebagai berikut:

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan moneter, adapun penyusunan rencana kerja dalam satuan moneter bertujuan untuk mempermudah membaca dan memahami rencana tersebut. Rencana kerja yang diwujudkan di dalam suatu cerita panjang akan menyulitkan anggota organisasi untuk membaca dan memahaminya.
2. Mencakup kurun waktu satu tahun. Batasan waktu di dalam penyusunan anggaran akan berfungsi untuk memberikan batasan rencana kerja perusahaan. Sehingga tiap akhir periode atau batas waktu perusahaan dapat melakukan evaluasi terhadap pencapaian target anggaran yang telah dibuat dalam satu periode.
3. Anggaran mengandung komitmen manajemen. Yang dimaksud dalam hal ini adalah anggaran harus disertai dengan upaya pihak manajemen dan seluruh anggota organisasi untuk mencapai apa yang telah ditetapkan. Tanpa upaya serius dari pihak manajemen untuk mencapainya, maka penyusunan anggaran tidak akan banyak manfaatnya bagi perusahaan. Karena itu di dalam menyusun anggaran, perusahaan harus mempertimbangkan dengan teliti sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk menjamin bahwa anggaran yang disusun adalah realistis.

4. Usulan anggaran disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pelaksana anggaran. Anggaran tidak dapat disusun sendiri-sendiri oleh setiap bagian organisasi tanpa persetujuan dari atasan pihak penyusun.
5. Anggaran hanya diubah jika ada keadaan khusus. Anggaran boleh diubah jika situasi internal dan eksternal organisasi memaksa untuk mengubah anggaran tersebut. Perubahan asumsi internal dan eksternal memaksa untuk mengubah anggaran karena jika dipertahankan akan membuat anggaran tidak relevan lagi dengan situasi yang ada.
6. Jika terjadi penyimpangan di dalam pelaksanaan anggaran maka harus ditelusuri penyebabnya. Karena tanpa ada analisis yang lebih mendalam tentang penyimpangan tersebut, maka potensi untuk terulang lagi dimasa mendatang dan agar penyusunan anggaran di kemudian hari menjadi lebih relevan dengan situasi yang ada.

Agar tujuan perusahaan tercapai, perusahaan memiliki berbagai fungsi yang berkaitan dengan pencapaian tujuan tersebut. Rudianto (2009:5) berpendapat bahwa fungsi anggaran di dalam suatu organisasi dikelompokkan menjadi empat fungsi utama, yaitu:

1. *Planning* (Perencanaan), di dalam fungsi ini ditetapkan tujuan jangka panjang, tujuan jangka pendek, sasaran yang ingin dicapai, strategi yang akan digunakan dan lain sebagainya. Di dalam fungsi ini berkaitan dengan segala sesuatu yang ingin dicapai perusahaan dimasa yang akan datang.
2. *Organizing* (Pengorganisasian), setelah segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan dimasa depan telah ditetapkan, maka perusahaan harus mencari sumber daya yang dibutuhkan untuk merealisasikan rencana yang telah ditetapkan tersebut.
3. *Actuating* (Menggerakkan), setelah sumber daya yang dibutuhkan diperoleh, maka tugas manajemen selanjutnya adalah mengarahkan dan mengelola setiap sumber daya yang telah dimiliki oleh perusahaan tersebut agar dapat digunakan sesuai dengan fungsinya masing-masing.
4. *Controlling* (Pengendalian), sebuah perusahaan pasti memiliki sumber daya yang menunjang operasi perusahaan. Fungsi controlling ini memastikan bahwa setiap sumber daya tersebut telah bekerja sesuai dengan rencana yang dibuat oleh perusahaan.

Adapun kegunaan anggaran seperti yang telah dikemukakan oleh Ellen (2012) adalah:

1. Untuk menyatakan harapan sasaran perusahaan secara jelas dan formal, sehingga bisa menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen.
2. Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung dan dilaksanakan.
3. Untuk menyediakan rencana terinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.
4. Untuk mengkoordinasi cara atau metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber.

Wirjono dan Raharjo (2007:54) mengatakan ada tiga pendekatan yang dapat digunakan dalam penyusunan anggaran, yaitu:

1. Pendekatan *top-down*, dalam pendekatan ini, proses penyusunan anggaran dimulai dari manajer puncak. Anggaran diturunkan dari manajer puncak kepada bawahannya dan bawahan tersebut dituntut untuk melaksanakan anggaran tanpa ada keterlibatan dalam proses penyusunannya. Pada umumnya pendekatan ini diterapkan oleh perusahaan yang memiliki struktur organisasi sentralisasi. Kelemahan dari pendekatan ini adalah bawahan menjadi tertekan oleh pekerjaannya dan akan berperilaku tidak semestinya. Keunggulan pendekatan ini yaitu adanya dukungan yang kuat dari manajer puncak dalam pengembangan anggaran dan proses penyusunan menjadi lebih mudah dikendalikan oleh manajer puncak.
2. Pendekatan *bottom-up*, anggaran disusun sepenuhnya oleh bawahan dan disahkan oleh manajer puncak sebagai anggaran perusahaan. Hal yang menonjol dari pendekatan ini adalah adanya negosiasi usulan anggaran antara penyusunan anggaran dengan komite anggaran. Tujuan negosiasi adalah menyatukan dua kepentingan yang berbeda. Di satu pihak, manajer puncak menginginkan anggaran yang ketat untuk menjamin perusahaan memperoleh laba yang maksimal. Di lain pihak, manajer pusat pertanggungjawaban (manajer operasi) ingin agar anggaran yang disetujui mendapat kelonggaran yang cukup dan adanya tanggapan atas masalah-masalah tak terduga atau

perubahan kegiatan. Perusahaan yang memiliki struktur organisasi desentralisasi biasanya menggunakan pendekatan ini. Kelemahan dari pendekatan ini adalah dengan partisipasi yang terlalu luas sering menimbulkan konflik dan memakan waktu yang panjang dalam proses penyusunan anggaran dan komite anggaran.

3. Gabungan pendekatan *top-down* dan *bottom-up*, kerja sama dan interaksi manajer puncak dengan manajer pusat pertanggungjawaban dalam menetapkan anggaran merupakan cara terbaik bagi perusahaan. Anggaran disusun oleh setiap manajer pusat pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan dengan berpedoman pada tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, kelemahan dari kedua pendekatan terdahulu dapat dikurangi sampai sekecil-kecilnya sehingga bawahan merasakan bahwa dirinya diperhitungkan dan efektivitas pelaksanaan anggaran dapat terjamin.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan salah satu metode penyusunan anggaran yang banyak digunakan oleh suatu organisasi atau perusahaan. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan suatu proses dimana individu terlibat langsung didalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang kinerjanya akan dievaluasi dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian target anggaran mereka (Bownell dalam Andriyani, 2011:13).

Sukardi (dalam Lesmana, 2011) mengungkapkan partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dapat meningkatkan efektivitas organisasional melalui peningkatan kinerja setiap anggota organisasi secara individual atau kinerja manajerial. Suatu partisipasi dalam manajemen puncak diperlukan dalam memotivasi pelaksanaannya atau bawahan sebagai pelaksana kegiatan. Tanpa partisipasi anggaran akan dapat memberikan peluang kepada para pelaksana anggaran yang mempermainkan sistem meskipun manajemen puncak sudah cukup berpartisipasi dalam proses review dan pengesahan kadang-kadang masih ada manajer yang mencoba mencari lubang-lubang kelemahan.

Hansen dan Mowen (2013:738) juga menyatakan bahwa penyusunan anggaran secara partisipatif memungkinkan para manajer subordinat mempertimbangkan bagaimana membangun anggaran. Dengan adanya partisipasi tersebut maka manajemen puncak dapat memperoleh informasi mengenai lingkungan yang akan dihadapi. Secara tidak langsung juga memberikan rasa tanggung jawab pada manajer subordinat yang diharapkan akan merangsang kreativitas mereka.

Partisipasi anggaran adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya, dengan kata lain ketika diterapkan kepada perencanaan, partisipasi mengacu pada keterlibatan manajer tingkat menengah dan bawah dalam pengambilan keputusan yang mengarah pada penentuan tujuan operasional dan penetapan dan sasaran kinerja. Dalam hal ini orang yang berpartisipasi dalam penetapan tujuan mengetahui bahwa tujuan tersebut wajar dan dapat dicapai (Faizzah dan Mildawati, 2007:354).

Menurut Indarto dan Dyah Ayu (2011:34) dengan ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, para manajer juga akan lebih memahami masalah yang mungkin timbul pada saat pelaksanaan anggaran. Dengan partisipasi akan menjadi mekanisme pertukaran informasi. Informasi ini akan memungkinkan pemahaman yang lebih baik tentang tugas yang akan mereka lakukan, dengan demikian diharapkan kinerja akan meningkat.

Menurut Supriyono (2009:43) definisi partisipasi dalam anggaran secara terperinci yaitu:

1. Seajuh mana anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para pengurus.
2. Alasan-alasan pihak manajer pada saat anggran diproses.
3. Keinginan memberikan partisipasi anggaran kepada pihak manajer tanpa diminta.
4. Sejauh mana manajer mempunyai pengaruh dalam anggaran akhir.
5. Kepentingan manajer dalam partisipasinya dalam anggaran.
6. Anggaran didiskusikan anantara pihak manajer puncak dengan manajer pusat pertanggungjawaban pada saat anggaran disusun.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2000) dalam Andriyani (2011:13) ada dua alasan partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh yang positif terhadap bawahan, yaitu:

1. Ada penerimaan yang lebih besar terhadap tujuan anggaran jika merke amerasa berada dalam kontrol manajer dibandingkan dengan adanya paksaan dari luar. Hal ini mengarah kepada tanggung jawab individu untuk mencapai tujuan.
2. Hasil partisipasi pembuatan anggaran adalah adanya pertukaran informasi yang efektif sehingga pembuat anggaran mempunyai tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaan mereka melalui interaksi dengan atasan.

Ada dua alasan menurut Brownell (1982) dalam Wasisto dan Sholihin (2004) mengapa partisipasi menjadi topik yang menarik dalam akuntansi manajemen. Pertama, partisipasi pada umumnya merupakan pendekatan manajerial yang dinilai dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi. Kedua, beberapa penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi dengan kinerja menunjukkan hasil yang tidak konsisten.

## 2.1.2 Motivasi

Menurut Wibowo (2010:379) mengemukakan bahwa, motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan.

Menurut A. A. Prabu Mangkunegara (2009:93) berpendapat bahwa, Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Menurut Marihot Tua Effendi Hariandja (2009:320) berpendapat bahwa, motivasi adalah sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah.

Sedangkan menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2007:144) motivasi terbentuk setidaknya dari tiga komponen yang berbeda, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Arah, merujuk pada apa yang dipilih untuk dilakukan oleh seorang individu ketika dihadapkan oleh berbagai pilihan dan sejumlah tindakan alternatif. Contohnya saat dihadapkan pada tugas yang diberikan oleh manajer, apakah karyawan akan melaksanakan tugas dengan baik dan tepat waktu atau tidak.
2. Intensitas, merujuk pada kekuatan dari respon individu ketika pilihan arah dibuat. Contohnya ketika karyawan diberikan tugas yang sama di waktu yang berbeda, apakah mereka bias mengerjakan tugas dengan baik secara konsisten atau pada waktu berikutnya akan melaksanakan tugas dengan baik dan lebih cepat pengerjaannya.
3. Ketekunan, merujuk pada kekuatan yang menetap dari perilaku atau berapa lama seseorang akan mendedikasikan usaha. Contohnya karyawan yang diberi sebuah tugas akan mengerjakan dengan antusias tetapi cepat merasa bosan

dengan tugas tersebut, atau berhenti dan jarang menyelesaikan tugas tepat waktu. Oleh karena itu, tantangan bagi seorang manajer bukan meningkatkan motivasi, melainkan menciptakan lingkungan dimana motivasi karyawan disalurkan ke arah yang benar pada tingkat intensitas yang sesuai dan berkesinambungan selama beberapa waktu.

Motivasi kerja juga terbagi menjadi beberapa jenis. Diantaranya ada dua jenis motivasi, yaitu (Rachmawati, 2011):

1. Motivasi kerja positif, adalah suatu dorongan yang diberikan kepada seseorang karyawan untuk bekerja dengan baik, dengan maksud mendapatkan kompensasi untuk mencukupi kebutuhan hidupnya dan berpartisipasi penuh terhadap pekerjaan yang ditugaskan oleh perusahaan. Motivasi positif ini biasanya memotivasi atau merangsang bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Ada beberapa macam bentuk pendekatan motivasi positif dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai, yaitu sebagai berikut:
  - a. Penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Seorang pemimpin memberikan pujian atas hasil kerja seorang karyawan jika pekerjaan tersebut memuaskan maka akan menyenangkan karyawan tersebut.
  - b. Informasi, pemberian informasi yang jelas akan sangat berguna untuk menghindari adanya berita-berita yang tidak benar, kesalahpahaman, atau perbedaan pendapat dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
  - c. Pemberian perhatian yang tulus kepada karyawan sebagai seorang individu. Para karyawan dapat merasakan apakah suatu perhatian diberikan secara tulus atau tidak, dan hendaknya seorang pemimpin harus berhati-hati dalam memberikan perhatian.
  - d. Persaingan, pada umumnya setiap orang senang bersaing secara jujur. Oleh karena itu, pemberian hadiah untuk yang menang merupakan bentuk motivasi positif.
  - e. Partisipasi, dijalakannya partisipasi akan memberikan manfaat seperti menghasilkan suatu keputusan yang lebih baik.
  - f. Kebanggan, penyelesaian suatu pekerjaan yang dibebankan akan menimbulkan rasa puas dan bangga, terlebih lagi jika pekerjaan yang dilakukan sudah disepakati bersama.

2. Motivasi negatif, dilakukan dalam rangka menghindari kesalahan-kesalahan yang terjadi pada masa kerja. Motivasi kerja negatif juga berguna agar karyawan tidak melalaikan kewajiban-kewajiban yang telah dibebankan. Bentuk motivasi kerja negatif dapat berupa sanksi, skors, penurunan jabatan atau pembebanan denda.

Terdapat banyak teori motivasi yang dikenal dan dapat diterapkan dalam organisasi atau perusahaan, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Teori Kebutuhan dari Maslow, Robbins (2015:128) berpendapat bahwa teori motivasi terbaik yang diketahui adalah teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow. Maslow membuat hipotesis bahwa didalam setiap manusia terdapat 5 hierarki kebutuhan, yaitu sebagai berikut: (a) Kebutuhan Fisiologis, yaitu meliputi kelaparan, kehausan, tempat perlindungan, dan kebutuhan fisik lainnya. (b) Kebutuhan Rasa Keamanan, yaitu meliputi keamanan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosional. (c) Kebutuhan Sosial, yaitu meliputi kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan dan persahabatan. (d) Kebutuhan Penghargaan, yaitu meliputi faktor-faktor internal misalnya rasa harga diri, kemandirian dan pencapaian, sedangkan factor eksternal misalnya status, pengakuan dan perhatian. (e) Aktualisasi Diri, yaitu dorongan yang mampu membentuk seseorang menjadi apa yang diinginkan, meliputi pertumbuhan, mencapai potensi yang diinginkan dan pemenuhan diri.
2. Robbins (2015:129) menjelaskan teori lain mengenai motivasi, yaitu Teori X dan Y. Teori X berasumsi bahwa para pekerja tidak suka bekerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab, dan harus dipaksa untuk mengerjakan. Sedangkan Teori Y berasumsi bahwa para pekerja suka bekerja, kreatif, mencari tanggung jawab, dan dapat menyodorkan diri sendiri dalam melakukan pekerjaan.
3. Teori Dua – Faktor, Robbins (2015:130) berpendapat bahwa teori dua – faktor merupakan sebuah teori yang mengaitkan faktor-faktor intrinsik dengan kepuasan kerja dan factor ekstrinsik dengan ketidak puasan kerja. Teori dua – faktor juga dikenal sebagai teori motivasi murni.
4. Teori Kebutuhan McClelland, Robbins (2015:131) menyebutkan bahwa teori yang bernama Teori Kebutuhan McClelland yang dikembangkan oleh David McClelland dan rekan-rekannya. Dia melihat ada tiga kebutuhan, yaitu sebagai berikut: (a) Kebutuhan akan pencapaian, yaitu dorongan untuk berprestasi untuk pencapaian yang berubungan dengan serangkaian standar.

(b) Kebutuhan akan kekuasaan, yaitu kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang tidak akan dilakukan tanpa dirinya. (c) Kebutuhan akan afiliasi, yaitu keinginan untuk hubungan yang penuh persahabatan dan interpersonal yang dekat.

### 2.1.3 Kompensasi

Menurut Sedarmayanti (2011:239) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Kompensasi menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2009:17) adalah semua balas jasa yang diterima seorang karyawan dari perusahaannya sebagai akibat dari jasa atau tenaga yang telah diberikannya pada perusahaan tersebut. Menurut Husein Umar (2007:16) menyatakan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai berupa gaji, upah, insentif, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain yang sejenis yang dibayar langsung perusahaan. Apabila sistem gaji yang digunakan adalah kompensasi berdasarkan kinerja, karyawan akan lebih termotivasi karena penghasilan itu mengakui kontribusi karyawan pada kinerja perusahaan (Robbin, 2007:275). Apabila karyawan merasa tidak puas dengan kompensasi yang didapat, maka dia dapat mencoba cari pekerjaan lain yang memberi kompensasi yang lebih baik. Hal itu cukup berbahaya bagi perusahaan apabila pesaing merekrut atau membajak karyawan yang merasa tidak puas karena dapat membocorkan rahasia perusahaan. Apabila harapan karyawan mengenai kompensasi yang demikian dapat diwujudkan oleh perusahaan, maka karyawan akan merasa diperlakukan secara adil oleh perusahaan. Menurut Siagian 1996 (dalam Anjar 2007:174), rasa keadilan dapat membuat karyawan menjadi puas terhadap kompensasi yang diterimanya.

Kompensasi memiliki arti penting bagi suatu perusahaan karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan kinerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan, bahkan dapat menyebabkan karyawan yang potensial keluar dari perusahaan.

Menurut Hasibuan (2003:171), tujuan kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Ikatan kerjasama, agar terjalin ikatan kerjasama antara manajemen dengan karyawan, dimana karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan perusahaan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian

2. Kepuasan kerja. Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga ia memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya itu.
3. Pengadaan efektif. Jika program ditetapkan cukup besar maka pengadaan karyawan berkualitas untuk perusahaan itu akan lebih baik.
4. Motivasi. Jika bala jasa yang diberikan cukup besar, manajemen akan mudah memotivasi bawahannya.
5. Stabilitas karyawan. Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.
6. Disiplin. Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik, mereka akan menyadari serta menaati peraturan yang berlaku.
7. Pengaruh sertifikat buruh. Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh sertifikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh pemerintah. Jika program itu sesuai dengan Undang-Undang Perburuhan yang berlaku, campur tangan pemerintah secara berlebihan dapat dihindarkan.

Menurut Handoko (2011:183) kompensasi atau *reward* dibedakan menjadi beberapa macam, yaitu:

1. Kompensasi Langsung (*direct compensation*) terdiri dari:
  - a. Gaji merupakan bayaran yang konsisten dari suatu periode ke periode lain dengan tidak memandang jam kerja.
  - b. Upah merupakan bayaran yang secara langsung dihitung berdasarkan jumlah waktu jam kerja.
2. Kompensasi Tidak Langsung (kompensasi pelengkap)  
Kompensasi pelengkap (*Fringe Benefits*) merupakan bentuk penyediaan paket benefits dan penyelenggaraan program-program pelayanan karyawan.

## 2.1.4 Komitmen Organisasi

Menurut Robbins (2008:69) komitmen organisasi merupakan komponen komponen dari perilaku. Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya itu. Keterlibatan seseorang yang tinggi dalam suatu pekerjaan berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Sedangkan menurut Steers (dalam Kurniawan, 2010), komitmen organisasi merupakan rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi), dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang karyawan kepada organisasinya. Menurut Sopiah (2008:157) komitmen organisasional adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya:

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi.
2. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi.
3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Wiliam (dalam Wijaya, 2009) bahwa ciri-ciri seorang karyawan yang memiliki komitmen ialah:

1. Bertanggung jawab

Karyawan yang memiliki komitmen maka juga memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi. Hal ini berarti pengidentifikasian atau penerimaan tanggung jawab, bekerja keras dalam memecahkan masalah dan kerja keras untuk menyelesaikan pekerjaan.

2. Konsisten

Suatu komitmen yang kecil atau tidak dihargai sering menjadi lebih buruk daripada tidak memiliki komitmen sama sekali. Konsistensi karyawan terhadap pekerjaan merupakan suatu hal yang sangat penting, karena konsistensi dapat menimbulkan komitmen. Kepercayaan yang cukup beralasan yang berdasarkan pada kejujuran dan perilaku yang konsisten sepanjang waktu, yang mempertinggi reputasi seseorang secara besar-besaran atas komitmen yang konsisten.

### 3. Proaktif

Sebuah komitmen dapat muncul apabila karyawan memiliki sikap proaktif terhadap semua hal yang menyangkut pekerjaannya, dengan sikap yang proaktif tersebut karyawan dapat menyelesaikan masalah-masalah perusahaan dengan lebih baik sehingga komitmen karyawan dapat timbul dengan sikap proaktif tersebut.

Allen and Meyer (dalam Tobing, 2009) mengungkapkan bahwa ada tiga bentuk komitmen organisasi, yaitu:

1. Komitmen Afektif yaitu keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi. Dalam hal ini individu menetap dalam suatu organisasi karena keinginannya sendiri.
2. Komitmen Kontinuan yaitu komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Dalam hal ini individu memutuskan menetap pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan.
3. Komitmen Normatif yaitu keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut.

#### **2.1.5 Kinerja Manajerial**

Mangkunegara (2006:67) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Setiap perusahaan menuntut kinerja yang baik dari setiap individu sebagai bagian dari sistem, oleh karena itu terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan dengan kinerja organisasi. Apabila kinerja tiap individu baik, maka kemungkinan besar kinerja perusahaan atau organisasi juga baik.

Mulyadi (2011:353) menyatakan bahwa tujuan dari penilaian kinerja yaitu meningkatkan motivasi pegawai dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan hasil yang diinginkan organisasi. Penilaian kinerja merupakan penentuan secara periodic efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnnya, berdasarkan sasaran dan standar, kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja berguna bagi perusahaan untuk:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimal.
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel serta menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personel.
4. Menyediakan dasar untuk distribusi penghargaan.

Menurut Indrianto (1993) dan Soepomo (1998), kinerja dinyatakan efektif apabila tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapatkan kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam penyusunan anggaran serta memotivasi bawahan, mengidentifikasi dan melakukan negoisasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran dan melaksanakannya sehingga dapat menghindari dampak negatif anggaran yaitu faktor kriteria, sistem penganggaran (*reward*) dan konflik.

Sedangkan menurut Bastian (2001) dalam Andriyani (2011:14) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, misi organisasi yang tertuang dalam skema penyusunan strategi suatu organisasi.

Kinerja manajerial merupakan hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses penganggaran, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan dan pengawasan. Didalam buku Handoko (1996:34) dalam Andriyani (2011:14) kinerja manajerial didefinisikan sebagai tingkat kecakapan manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen.

Menurut Mahoney (1963) dalam Silmilian (2008:3), kinerja manajerial adalah kecakapan manajer atau pemimpin suatu organisasi dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan manajerial antara perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi dan representasi. Kinerja manajerial ini diukur dengan mempergunakan indikator:

1. Penganggaran adalah penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Penganggaran bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

2. Investigasi merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan.
3. Koordinasi merupakan proses jalinan kerjasama dengan bagian-bagian lain dalam organisasi melalui tukar-menukar informasi yang dikaitkan dengan penyesuaian program-program kerja.
4. Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap anggaran yang telah dibuat dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.
5. Supervisi, yaitu penialaian atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan.
6. Staffing, yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya.
7. Negoisasi merupakan usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa.
8. Representasi, yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan kantor-kantor lain.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi Dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel *Intervening* oleh Nurcahyani (2010) mengungkapkan bahwa adanya pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran juga berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi dan persepsi inovasi. Namun, partisipasi anggaran tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui variabel *intervening* komitmen organisasi dan persepsi inovasi.

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel *Moderating* (Studi Empiris pada Kabupaten Kuantan Singingi) oleh Azhar L, Agusti dan Dianita (2009) menyatakan bahwa secara signifikan variabel partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kinerja

aparatus daerah. Sementara itu, variabel komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dalam memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatus pemda.

Indarto dan Dyah Ayu (2011) dalam penelitiannya mengenai Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan Melalui Kecukupan Anggaran, Komitmen Organisasi, Komitmen Tujuan Anggaran, Dan Job Relevant Information (JRI) menyatakan bahwa pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui kecukupan anggaran, komitmen organisasi, komitmen tujuan anggaran, job relevant information dapat disimpulkan bahwa nilai koefisien beta dan signifikansi variabel independen terhadap variabel mediasi serta signifikansi variabel mediasi terhadap variabel dependen yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dan positif.

Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi, Dan Evaluasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada RSUD Dr. Soebandi Jember oleh Kurniati (2008) menyatakan bahwa seluruh variabel independen yaitu partisipasi anggaran, motivasi dan evaluasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen yaitu kinerja manajerial.

Wahyuningsih (2005) melakukan penelitian mengenai Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Persepsi Peran Sebagai Variabel Moderating Pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

Riyadi (2000) melakukan penelitian untuk menguji hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial dengan menggunakan variabel motivasi dan pelimpahan wewenang sebagai variabel *moderating*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi para manajer tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Namun, pelimpahan wewenang ternyata mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Soemarno (2005) meneliti Pengaruh Kompensasi, Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh dan hubungan negatif yang signifikan antara kinerja manajerial dan partisipasi anggaran, terdapat pengaruh positif signifikan komitmen organisasi terhadap hubungan kinerja

manajerial dan partisipasi anggaran, dan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah tidak signifikan.

Supriyono (2004) melakukan penelitian untuk menganalisis pengaruh variabel *intervening* kecukupan anggaran dan komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajer di Indonesia. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajer. Hubungan ini meliputi hubungan langsung dan hubungan tidak langsung yaitu melalui komitmen organisasi dan kecukupan anggaran. Komitmen organisasi terbukti merupakan variabel *intervening* dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajer namun kecukupan anggaran tidak dapat dibuktikan merupakan variabel *intervening* dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajer.

Ulfiatin (2010) melakukan penelitian mengenai Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Evaluasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Manajerial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Untuk variabel evaluasi menunjukkan hasil yang berbeda yaitu tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kinerja.

Pengaruh Partisipasi, Motivasi Dan Pelimpahan Wewenang Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial oleh Soetrisno (2010) mengungkapkan bahwa partisipasi, motivasi dan pelimpahan wewenang secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial yang dilaksanakan para pengguna anggaran di daerah dan lembaga teknis daerah di Kabupaten Rembang.

Aninda (2013) meneliti tentang Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi, Kompensasi, Job Relevansi Informasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Di Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja, kompensasi dan job relevansi informasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan partisipasi anggaran dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Slamet Lnggung Purbalingga dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening* oleh Anoki (2010) mengungkapkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan motivasi kerja menjadi variabel yang memediasi antara kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Hayu (2011) melakukan penelitian tentang Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel *Intervening*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial dan partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui motivasi sebagai variabel *intervening*.

Mia dan Wijana (2015) meneliti tentang Pengaruh Partisipasi Penganggaran pada Kinerja Manajerial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial.

Putra (2011) meneliti tentang Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Bank Devisa Persero Di Kota Padang). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel moderating.

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur) oleh Pramono (2014) mengungkapkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

## **2.3 Perumusan Hipotesis**

### **2.3.1 Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial**

Menurut Faizzah dan Mildawati (2007:354) partisipasi anggaran adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya, dengan kata lain ketika diterapkan kepada perencanaan, partisipasi mengacu pada keterlibatan manajer tingkat menengah dan bawah dalam pengambilan keputusan yang mengarah pada penentuan tujuan operasional dan penetapan dan sasaran kinerja. Sehingga partisipasi anggaran dapat dinilai sebagai pendekatan yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi sebagai individual karena dengan adanya partisipasi anggaran diharapkan setiap karyawan mampu meningkatkan kinerjanya sesuai target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Manajer yang memiliki partisipasi anggaran yang tinggi akan lebih memahami tujuan anggaran. Karena kinerja manajerial akan dinilai berdasarkan target anggaran yang bisa dicapai, manajer akan bersungguh-sungguh dalam penyusunan anggaran

dan menyebabkan meningkatnya kinerja manajer tersebut. Tingkat penyusunan partisipasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja manajerial yang tinggi pula, partisipasi dalam penyusunan anggaran akan menimbulkan komitmen yang lebih besar dari para manajer untuk dapat memenuhi anggaran (Harahap, 1997).

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja adalah:

H1: Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

### 2.3.2 Motivasi dan Kinerja Manajerial

Menurut Wibowo (2010:379) mengemukakan bahwa, motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan. Dengan memiliki motivasi yang tinggi maka akan mudah meningkatkan kinerja manajerial. Implementasi motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada pegawai diwujudkan dengan adanya kegiatan-kegiatan dan instansi seperti adanya penghargaan bagi pegawai yang di berikan secara berkala seperti kenaikan jabatan, pemberian *reward* dan pelatihan-pelatihan kepemimpinan dalam rangka meningkatkan kinerja manajerial nantinya (Andina, 2013). Hasil penelitian Andina (2013) menunjukkan pengaruh positif motivasi terhadap kinerja manajerial. Kurniati (2008) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi motivasi kerja kepala bagian, kepala sub bagian, kepala bidang, kepala seksi bidang dan kepala instalasi, maka kinerjanya juga akan meningkat.

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja adalah:

H2: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

### 2.3.3 Kompensasi dan Kinerja Manajerial

Menurut Sedarmayanti (2011:239) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Kompensasi yang diberikan kepada pihak pimpinan mampu meningkatkan kinerja manajerial. Semakin tinggi kompensasi untuk manajer maka akan semakin meningkat pula kinerjanya. Apabila organisasi memperhatikan kompensasi karyawannya termasuk kalangan manajerial maka kinerja akan lebih meningkat bersemangat dalam

bekerja karena kebutuhannya telah terpenuhi oleh organisasi dan dihargai berupa imbalan yang diterima (Andina, 2013).

Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis yang dapat diambil yaitu:

H3: Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

#### 2.3.4 Komitmen Organisasi dan Kinerja Manajerial

Komitmen organisasi adalah ikatan keterkaitan individu dengan organisasi sehingga individu tersebut merasa memiliki organisasinya. Bentuk komitmen organisasi yang diduga mempunyai hubungan yang kuat dengan kinerja manajer adalah komitmen *affective* (Mathieu & Zajac, 1990 dalam Sidiq 2009:16).

Sinaga dan Siregar (2009) menyatakan bahwa komitmen organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini terjadi disebabkan oleh adanya semangat kerja karyawan yang tinggi dan kepedulian akan nasib perusahaan tempat mereka bekerja. Nouri dan Parker, 1998 (dikutip dalam Ahmad dan Fatima, 2008) menganalisis komitmen organisasi dalam pengaruhnya pada hubungan partisipasi anggaran dan kinerja. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa komitmen organisasi dan kinerja memiliki hubungan positif dan signifikan. Semakin tinggi komitmen terhadap organisasi, manajer merasa memiliki organisasi tempatnya bekerja sehingga membuat manajer akan memberikan hasil upaya dan kinerja yang lebih baik. Hipotesis hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja adalah sebagai berikut:

H4: Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

#### 2.4 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan sebuah konsep untuk menjelaskan, mengungkapkan dan menunjukkan keterkaitan antar variabel yang akan diteliti yaitu pengaruh partisipasi anggaran, motivasi, kompensasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Menurut Hansen dan Mowen dalam Sari (2013), partisipasi anggaran (*budgeting participation*) adalah pendekatan penganggaran yang memungkinkan para manajer yang akan bertanggungjawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran. Partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggung jawab pada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreatifitas. Pendekatan ini dianggap paling efektif karena melibatkan semua pihak di dalam sebuah perusahaan. Sehingga hal ini akan berpengaruh terhadap

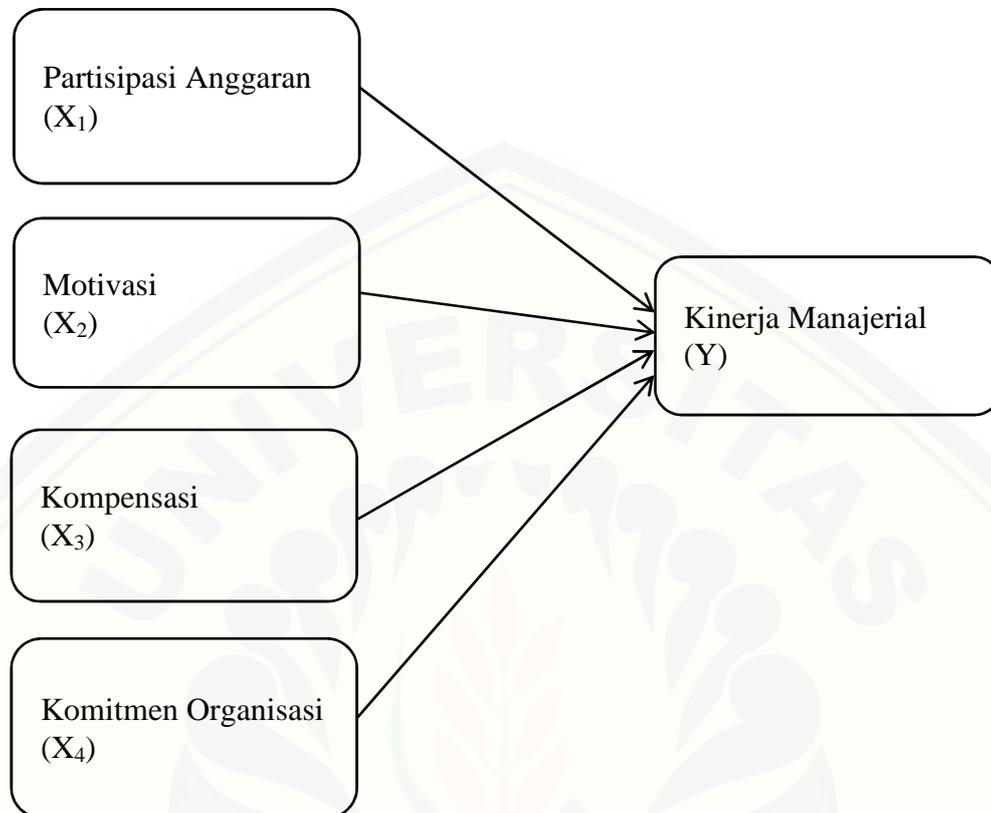
motivasi kerja karyawan karena mereka merasa terlibat di dalam penyusunan dan ikut bertanggung jawab atas tercapainya anggaran yang telah ditetapkan.

Berdasarkan L.N. Jewwell dalam Hidayat & Taufik (2012) motivasi mengacu kepada jumlah kekuatan yang menghasilkan, mengarahkan, dan mempertahankan usaha dalam perilaku tertentu. Dalam melakukan kegiatan pada lazimnya, manusia memiliki tujuan yaitu terarah demi meraih suatu hasil atau sasaran yang diharapkan. Kemampuan untuk memotivasi bawahan adalah merupakan ketrampilan manajerial yang perlu dikuasai oleh setiap manajer organisasi. Dengan memahami peranan penting motivasi, manajer akan dapat mengembangkan prestasi kerja bawahannya dan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Sajak dalam Hidayat dan Taufik (2012). Salah satu aspek memanfaatkan pegawai adalah pemberian motivasi atau daya perangsang kepada pegawai. Dengan istilah lain pemberian kegairahan bekerja kepada pegawai dengan memanfaatkan pegawai yang membari manfaat kepada instansi pemerintah. Dalam penelitian Anggorowati (2009) motivasi kerja adalah dorongan pada diri manajer untuk bekerja yang ditandai dengan keinginan maju, hasil kerja, persaingan, kerja sama dan pemenuh kebutuhan. Dengan diberikannya motivasi dapat menciptakan suatu kinerja organisasi perusahaan yang baik.

Kompensasi dapat meningkatkan atau menurunkan kinerja karyawan. Pemberi kompensasi kepada karyawan perlu mendapatkan perhatian lebih oleh perusahaan. kompensasi harus memiliki dasar yang kuat, benar, dan adil. Apabila kompensasi dirasakan tidak adil maka akan menimbulkan rasa kecewa pada karyawan kepada karyawan, sehingga karyawan yang baik akan meninggalkan perusahaan. oleh Karena itu agar dapat mempertahankan karyawan yang baik, maka program kompensasi dibuat sedemikian rupa, sehingga karyawan yang berpotensi akan merasa dihargai dan bersedia bertahan diperusahaan Muljani dalam Wijaya & Andreani (2015).

Manajer yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran akan lebih mudah untuk menerima tujuan anggaran dan tujuan organisasi yang kemudian akan meningkatkan komitmen organisasi para manajer tersebut (Nouri dan Parker, 1998 dalam Ahmad dan Fatima, 2008). Komitmen yang dimiliki oleh tiap individu diharapkan mampu menciptakan suatu kinerja organisasi yang baik.

Dari uraian diatas maka kerangka pemikiran teoritis dari peneleitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

## BAB 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Jenis dan Sumber Data

Berdasarkan pada judul penelitian dan permasalahan yang ada, maka jenis penelitian ini merupakan penelitian kausatif yaitu penelitian yang bertujuan untuk menganalisis hubungan sebab-akibat antara variabel independen yaitu variabel yang mempengaruhi dan variabel dependen yaitu variabel yang dipengaruhi (Sugiyono, 2009:30). Peneliti menggunakan penelitian kausatif untuk memberikan bukti secara empiris mengenai pengaruh partisipasi anggaran, motivasi, kompensasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada PT Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari Jember.

Sedangkan sumber data yang akan penulis gunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan data utama yang akan penulis gunakan dalam menyelesaikan penelitian ini, yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara). Data primer diperoleh dengan cara memberikan kuesioner yang berisi daftar pertanyaan terstruktur yang ditujukan kepada responden. Data primer diperoleh melalui survey kepada responden (Indriyanto dan Supomo, 2014:147). Dalam penelitian ini data primer berupa hasil pengisian kuesioner oleh karyawan pada PT Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari Jember.

### 3.2 Populasi dan Sampel

Populasi (*population*) adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. (Indriyanto dan Supomo, 2014). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember.

Menurut pendapat Indiantoro dan Supomo (2014), sampel adalah bagian dari elemen-elemen populasi. Sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*. Sugiyono (2009) menyebutkan, *Purposive Sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan penentuan berdasarkan pertimbangan tertentu. Kriteria pemilihan sampel adalah pejabat struktural di PT Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari Jember yang berperan dalam pembentukan anggaran yaitu pada level manajer lini dan memiliki masa kerja minimal satu tahun dalam periode penyusunan anggaran.

### 3.3 Metode Pengumpulan Data

Data merupakan hal penting yang diperlukan dengan baik bagaimana data dikumpulkan. Metode pengumpulan data pada penelitian ini, survey yaitu teknik pengumpulan dan analisa data berupa opini dari subyek yang diteliti. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan kuesioner yang diberikan langsung kepada para responden, dimana melalui kuesioner tersebut diharapkan diperoleh informasi yang relevan dengan tujuan peneliti.

### 3.4 Klasifikasi Variabel dan Pengukuran Variabel

Klasifikasi variabel merupakan pengelompokan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Dimana variabel-variabel yang digunakan variabel independen dan variabel dependen. Selain klasifikasi variabel, sub bab ini juga menjelaskan cara pengukuran dari masing-masing variabel tersebut. Berikut penjelasan dari klasifikasi variabel dan cara pengukuran variabelnya:

#### 3.4.1 Klasifikasi Variabel

Berdasarkan telaah pustaka dan perumusan hipotesis, maka variabel-variabel dalam penelitian ini adalah:

##### 1. Variabel Independen atau Variabel Bebas (X)

Variabel independen merupakan variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel yang lain (Indriyanto dan Supomo, 2014:63). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah partisipasi anggaran, motivasi, kompensasi dan komitmen organisasi.

##### a. Partisipasi Anggaran

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan suatu proses dimana individu terlibat langsung didalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang kinerjanya akan dievaluasi dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian target anggaran mereka (Bownell dalam Andriyani, 2011:13). Partisipasi anggaran diukur dengan menggunakan instrument daftar pertanyaan yang disusun oleh Milani (1975) dalam Andina (2013). Daftar pertanyaan tersebut terdiri atas enam butir pertanyaan yang digunakan untuk menilai tingkat partisipasi responden dan pengaruhnya pada proses penyusunan anggaran. Jawaban responden atas daftar pertanyaan tersebut didesain menggunakan skala

*Likert* dengan alternatif jawaban dari satu sampai tujuh. Alternatif jawaban 1 berarti partisipasi rendah sedangkan alternatif jawaban 5 berarti partisipasi tinggi.

Instrumen pertanyaan pada variabel partisipasi anggaran antara lain mengenai:

- a) Seberapa besar keterlibatan para manajer dalam proses penyusunan anggaran.
- b) Tingkat kelogisan alasan atasan untuk merevisi usulan anggaran yang dibuat manajer, intensitas manajer mengajak diskusi tentang anggaran.
- c) Besarnya pengaruh manajer dalam anggaran.
- d) Seberapa besar manajer merasa mempunyai kontribusi penting terhadap anggaran.
- e) Frekuensi atasan meminta pendapat manajer dalam penyusunan anggaran.

b. Motivasi

Menurut Wibowo (2010:379) mengemukakan bahwa, motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Indikator variabel ini yaitu:

- a) Kecukupan dan ketepatan gaji yang diterima.
- b) Kegiatan olah raga dan kerja bakti atau bakti sosial.
- c) Hubungan antar pegawai dan dengan pimpinan.
- d) Penghargaan yang diberikan kepada pegawai.

c. Kompensasi

Menurut Sedarmayanti (2011:239) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Kompensasi diukur dengan indikator:

- a) Gaji adalah jasa yang dibayarkan secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan pasti.
- b) Bonus adalah balas jasa yang dibayarkan kepada karyawan pada saat-saat tertentu.
- c) Program-program perlindungan, termasuk didalamnya asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun dan asuransi tenaga kerja.

- d) Bayaran diluar jam kerja, misalnya liburan, hari besar, cuti tahunan dan cuti hamil.
- e) Fasilitas-fasilitas terdiri kendaraan, ruang kantor dan tempat parkir.

#### d. Komitmen Organisasi

Menurut Robbins (2008:69) komitmen organisasi merupakan komponen-komponen dari perilaku. Komitmen organisasi diukur dengan menggunakan instrument daftar pertanyaan yang dikembangkan oleh Mowday *et al.* (1979) dalam Supriyono (2004). Daftar pertanyaan tersebut terdiri dari Sembilan butir pertanyaan yang digunakan untuk mengetahui tingkat komitmen manajer terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Jawaban pertanyaan ini menggunakan skala *Likert* dengan rentang nilai satu (terendah) sampai dengan lima (tertinggi). Alternatif jawaban satu berarti sangat tidak setuju sedangkan jawaban tujuh berarti sangat setuju. Dalam penelitian ini, komitmen organisasi dilihat dari beberapa hal berikut ini:

- a) Usaha keras untuk menyukseskan organisasi tersebut.
- b) Kebanggaan bekerja pada organisasi tersebut.
- c) Kesiediaan menerima tugas demi organisasi.
- d) Kesamaan nilai individu dengan nilai organisasi.
- e) Kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.

#### 2. Variabel Dependen atau Variabel Terikat (Y)

Variabel dependen merupakan yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen (Indriyanto dan Supomo, 2014:63). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah kinerja manajerial. Handoko (1996:34) dalam Andriyani (2011:14) kinerja manajerial didefinisikan sebagai tingkat kecakapan manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen. Kinerja manajerial diukur dengan menggunakan instrument daftar pertanyaan yang dikembangkan oleh Mahoney *et al.* (1963,1965) dalam Andina (2013). Alternatif jawaban daftar pertanyaan tersebut menggunakan skala *Likert* dengan rentang nilai satu (terendah) sampai dengan lima (tertinggi). Kinerja manajerial dalam penelitian ini diukur dengan lima dimensi kinerja yaitu:

1. Penganggaran.

2. Investigasi.
3. Pengkoordinasian.
4. Evaluasi.
5. Pengawasan.

### 3.4.2 Pengukuran Variabel

Teknik pengukuran data yang diperoleh dari kuesioner akan diukur dengan menggunakan Skala *Likert*. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan Skala *Likert* variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut diisikan titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang berupa pernyataan atau pertanyaan. (Husein, 2004:133).

Untuk menentukan skor penelitian, pengukurannya ditentukan dari masing-masing variabel dengan menggunakan Skala *Likert*, dan kriteria pengukurannya sebagai berikut:

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 = Tidak Setuju (TS)
- 3 = Cukup Setuju (CS)
- 4 = Setuju (S)
- 5 = Sangat Setuju (SS)

### 3.5 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan sebuah cara yang digunakan untuk menganalisis data dengan tujuan mengolah data menjadi sebuah informasi yang dapat dengan mudah dipahami dan bermanfaat bagi penggunanya. Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah statistik deskriptif, uji kualitas data, uji asumsi klasik dan uji hipotesis. Berikut penjelasan masing-masing teknik analisis data tersebut:

#### 3.5.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif dalam penelitian pada dasarnya merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan (Indriyanto dan Supomo, 2014:170). Statistik deskriptif antara lain

berupa: frekuensi, tendensi sentral (rata-rata, median, modus), dispersi (deviasi standard and standar) dan koefisien korelasi antar variabel penelitian.

Ghazali (2011:19) berpendapat bahwa statistik deskriptif merupakan memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai nilai rata-rata (mean), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis dan skewness (kemencengan distribusi).

### 3.5.2 Uji Kualitas Data

Uji kualitas data digunakan dalam sebuah penelitian yang mengukur variabel dengan menggunakan instrument kuesioner. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah instrument yang digunakan valid dan reliabel. Suatu penelitian akan menghasilkan kesimpulan bias jika datanya kurang valid dan kurang reliabel. Ada dua konsep untuk mengukur kualitas data, yaitu validitas dan realibilitas. Berikut penjelasan masing-masing dari dua konsep uji kualitas data tersebut:

#### 3.5.2.1 Uji Validitas

Menurut Indriyanto dan Supomo (2014:181) validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidtan dari suatu instrument. Ghazali (2011:52) berpendapat bahwa validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkap sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Kriteria validitas yang dilakukan dengan analisis factor (*Confirmatory Factor Analysis*) adalah valid jika nilai KMO  $> 0,5$  dan *Barllet's Test* dengan signifikansi  $< 0,005$  (Ghozali, 2011:47). Uji validitas akan dihitung menggunakan bantuan SPSS (*Statistical Program For Social Science*).

#### 3.5.2.2 Uji Reabilitas

Menurut Indriyanto dan Supomo (2014:180) reabilitas adalah suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat di dalam mengukur gejala-gejala yang sama. Ghazali (2011:47) berpendapat bahwa sebenarnya reabilitas adalah alat ukur untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reabilitas dengan menggunakan metode Alpha Cronbach's, suatu instrumen dikatakan reliabel apabila

nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 (Ghozali, 2011:42). Dalam penelitian ini, uji reabilitas dapat dilakukan dengan bantuan SPSS (*Statistical Program For Social Science*).

### 3.5.3 Uji Asumsi Klasik

Pengujian statistik dengan analisis regresi dapat dilakukan dengan pertimbangan tidak adanya pelanggaran terhadap asumsi-asumsi klasik. Uji asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi yang dibuat dapat digunakan sebagai alat prediksi yang baik.

#### 3.5.3.1 Uji Normalitas

Pengujian normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2011:160). Ada dua cara yang dapat digunakan untuk menguji apakah nilai residual terdistribusi normal, yakni dengan analisis grafik dan uji statistic. Metode yang diambil dalam penelitian ini adalah metode analisis grafik. Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik normal p-plot. Dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

1. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

#### 3.5.3.2 Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2011:105) pengujian uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi diantara variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang memiliki nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol. Pengujian multikolinearitas dapat juga dilihat dari nilai *Tolerance* dan lawannya *Variance Inflation Factor* ( *VIF* ). Jika  $VIF < 10$  dan  $tolerance > 0,1$  maka tidak terjadi multikolinieritas tapi jika  $VIF > 10$  dan  $tolerance > 0,1$  berarti terjadi multikolinieritas.

### 3.5.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, atau bisa disebut homokedastisitas, atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2011:139). Model regresi yang baik adalah yang bebas dari heteroskedastisitas. Adapun kriteria analisisnya adalah sebagai berikut:

1. Jika ada pola tertentu, titik-titik yang membentuk suatu pola (bergelombang, melebar dan menyempit) maka terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar dari atas ke bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

## 3.6 Uji Hipotesis

### 3.6.1 Analisis Regresi Berganda

Analisis yang dipakai dalam penelitian ini adalah regresi berganda, karena terdapat lebih dari satu variable bebas. Agar dapat mengetahui intensitas hubungan antara variable terikat dengan variable bebas, model regresi yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Dimana:

Y	= Kinerja Manajerial
X <sub>1</sub>	= Partisipasi Anggaran
X <sub>2</sub>	= Motivasi
X <sub>3</sub>	= Kompensasi
X <sub>4</sub>	= Komitmen Organisasi
b <sub>0</sub>	= <i>intercept</i>
b <sub>1</sub> b <sub>2</sub> b <sub>3</sub> b <sub>4</sub>	= Koefisien Regresi Variabel Independen
e	= Variabel Pengganggu

### 3.6.2 Uji Kelayakan Model (*Model Fit*)

#### 3.6.2.1 Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Koefisien Determinasi bertujuan untuk melihat atau mengukur seberapa jauh variasi dari variabel terikat Y dapat diterangkan oleh variabel bebas X. Koefisien determinasi menjelaskan bahwa dilihat dari nilai *Adjusted R Square* (R<sup>2</sup>) semakin

mendekati nilai 1 maka semakin besar pengaruh semua variabel independen terhadap variabel dependen.

### 3.6.2.2 Uji F

Menurut Sugiyono (2008:192) uji F (uji simultan) digunakan untuk mengetahui apakah secara simultan koefisien variabel bebas mempunyai pengaruh nyata atau tidak terhadap variabel terikat. Untuk menguji apakah masing-masing variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat secara bersama-sama dengan  $\alpha = 0,05$ . Maka cara yang dilakukan adalah:

### 3.6.3 Uji t

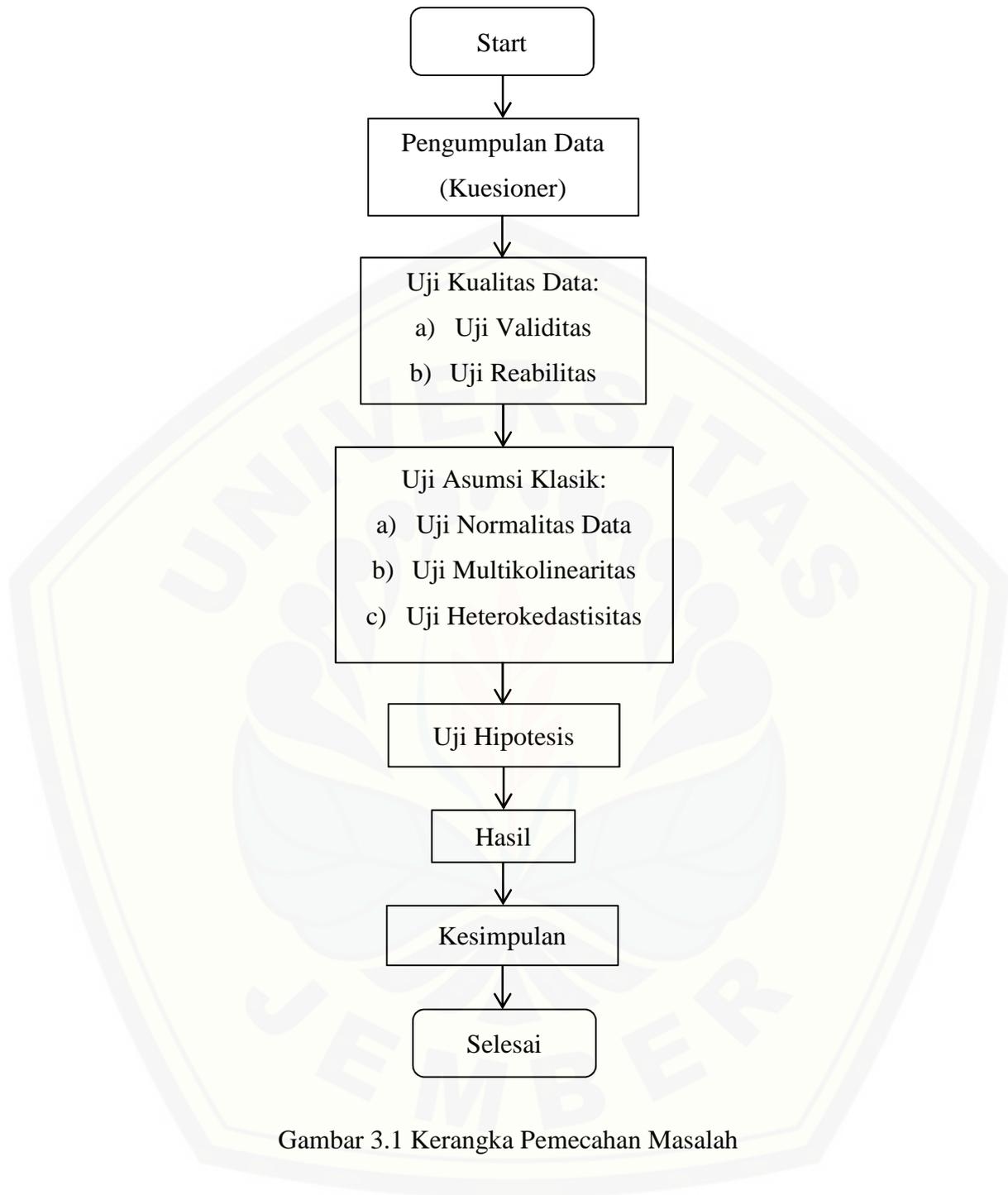
Pengujian secara parsial (uji-t) yaitu pengujian koefisien regresi secara individu dengan menentukan formula statistic yang akan diuji, uji t sebagai uji masing-masing variabel dari suatu persamaan regresi berdasarkan nilai  $t_{hitung}$  (Sugiyono, 2008:68).

Tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) 5% dari  $df=n-k-1$  diperoleh dari  $t_{tabel}$ , kemudian nilai  $t_{tabel}$  dibandingkan dengan nilai  $t_{hitung}$  yang diperoleh dengan membandingkan kedua nilai t tersebut, maka akan diketahui pengaruhnya yaitu dapat diterima atau ditolaknya hipotesis.

Kriteria pengujian:

- a.  $t_{hitung} > t_{tabel}$   $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel dengan derajat keyakinan yang digunakan sebesar  $\alpha = 5\%$ .
- b.  $t_{hitung} < t_{tabel}$   $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel dengan derajat keyakinan yang digunakan sebesar  $\alpha = 5\%$ .

### 3.7 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah

## BAB 5. KESIMPULAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian-uraian yang telah diungkapkan pada pembahasan, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai jawaban atas pokok permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial di PTPN X Kebun Kertosari Jember.
2. Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial di PTPN X Kebun Kertosari Jember.
3. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial di PTPN X Kebun Kertosari Jember.
4. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial di PTPN X Kebun Kertosari Jember.

### 5.2 Keterbatasan

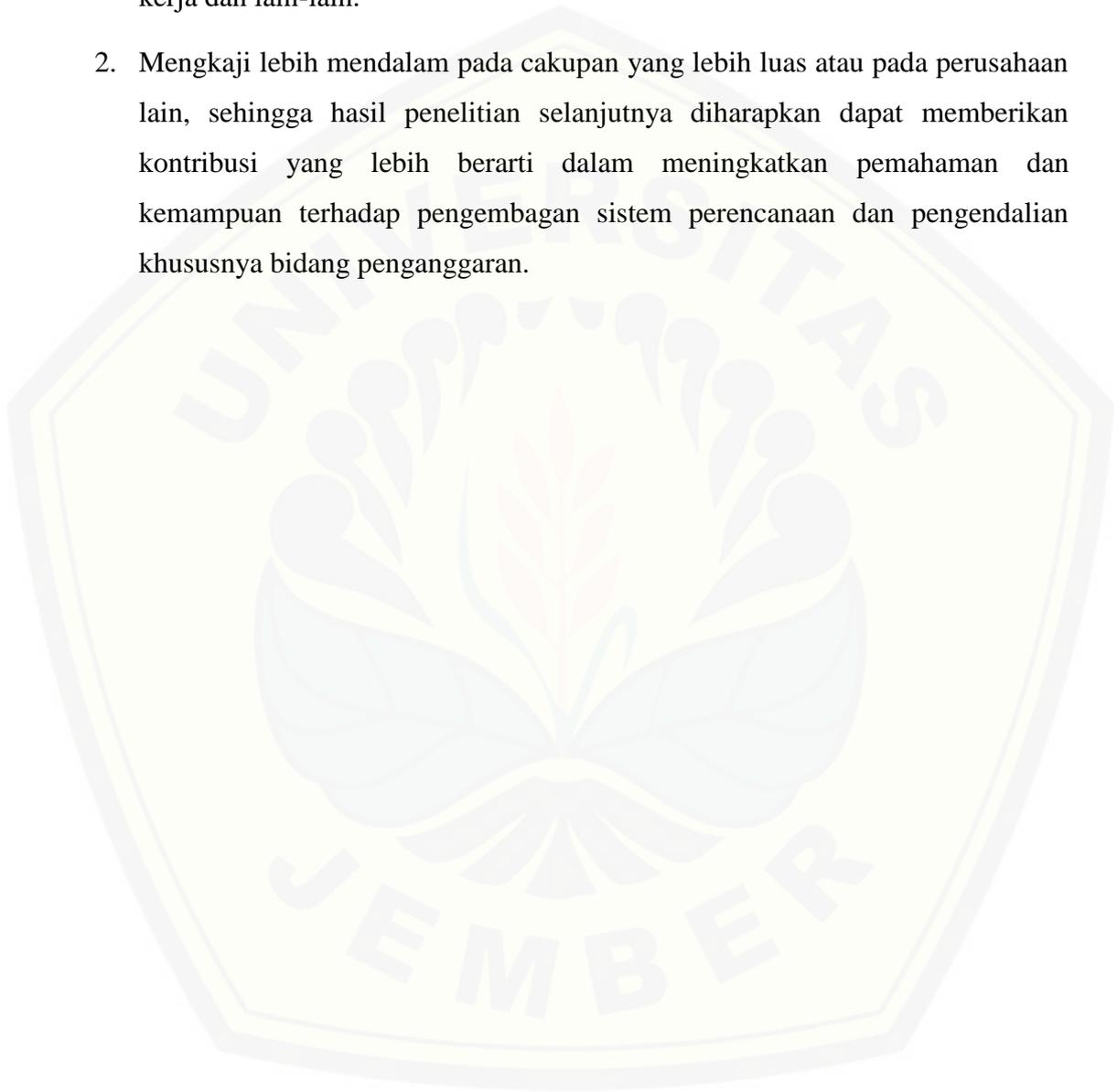
Penelitian ini tak lepas dari berbagai keterbatasan. Berikut ini merupakan penjelasan mengenai berbagai keterbatasan yang dihadapi serta saran bagi penelitian selanjutnya:

1. Penelitian ini menggunakan metode survey tanpa dilengkapi dengan wawancara atau pertanyaan lisan, sehingga kemungkinan mempengaruhi validitas hasil. Jawaban responden belum tentu mencerminkan keadaan yang sebenarnya dan akan berbeda jika data diperoleh dengan wawancara. Beberapa responden meminta supaya kuesioner ditinggalkan, sehingga peneliti tidak bisa mengendalikan responden yang mengisi kuesioner. Oleh karena itu jawaban responden belum tentu menggambarkan keadaan sebenarnya.

### 5.3 Saran

Berdasarkan pada hasil pembahasan dan kesimpulan penelitian ini, maka disarankan hal-hal berikut:

1. Variabel penelitian hendaknya ditambah dengan variabel lain supaya diperoleh hasil yang lebih akurat. Contohnya lingkungan kerja, kepuasan kerja, budaya kerja dan lain-lain.
2. Mengkaji lebih mendalam pada cakupan yang lebih luas atau pada perusahaan lain, sehingga hasil penelitian selanjutnya diharapkan dapat memberikan kontribusi yang lebih berarti dalam meningkatkan pemahaman dan kemampuan terhadap pengembangan sistem perencanaan dan pengendalian khususnya bidang anggaran.



DAFTAR PUSTAKA

- Andina, Renendya Putri. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi, Kompensasi, Job Relevansi Informasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Di Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso. *Skripsi Program S-1*. Universitas Jember.
- Andriyani, Lila. 2011. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Manajemen Sebagai Variabel Intervening. *Skripsi Program S-1*. Universitas Negeri Padang.
- Ardiansyah, Andry Yuhan. 2013. *Pengaruh Locus Of Control Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kantor Wilayah II Kabupaten Jember*. Tidak dipublikasikan. Skripsi. Jember: Universitas Jember.
- Pramesthiningtyas, Arisha Hayu. 2011. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi Dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Skripsi Program S-1*. Universitas Diponegoro.
- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Yogyakarta: BPFYOGYAKARTA.
- Brownell, P. 1982. A Field Study Examination Of Budgetary Participation And Locus Of Control. *The Accounting Review*, Vol. 57, No. 4, Oktober 1982, hal: 766-777.
- Ellen, dkk. 2012. *Anggaran Perusahaan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Faizzah, N dan Titik Mildawati. 2007. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Variabel Pemoderasi Gaya

Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Pada Pemkot Surabaya.  
*JAMBSP*. Vol. 3 No. 3, Juni 2007: 349-372.

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

Hansen, Don R dan Marryne M. Mowen. 2013. *Akuntansi Manajemen*, Edisi Tujuh.  
Jakarta: Salemba Empat.

Haryanti dan Nasir. 2002. Pengaruh Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Peran Kecukupan Anggaran Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Symposium Nasional Akuntansi V*. Semarang.

Hoqqe, Zahirul dan Peter Brosnan. 2007. Aligning Industrial Relations Risk, Budgetary Participation, And Budgeting Measures Of Performance: Impact On Managerial. *Jurnal Akuntansi Dan Sistem Teknologi Informasi*. Vol. 5 No. 1.

Indarto, S. L dan Stephana Dyah Ayu. 2011. Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan Melalui Kecukupan Anggaran, Komitmen Organisasi, Komitmen Tujuan Anggaran, Dan Job Relevant Information (JRI). *Seri Kajian Ilmiah*. FE, Unika Soegijapranata. Semarang. Volume 14, Nomor 1, Januari 2011.

Indriyanto & Supomo. 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPF.

Ivancevich. et al. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.

Kurniawan, Stefanus Hendra. 2010. *Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Pengendalian Intern Terhadap Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Pada Perum Bulog Sub Divre Jember*. Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Jember: Universitas Jember.

L, Al Azhar, dkk., 2009. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Ekonomi*. Volume 17, Nomor 3 Desember 2009.

Mangkunegara , A.A. Anwar Prabu. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rusdakarya.

Marihot, Tua Efendi Hariandja, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta : Grafindo.

Mulyadi, 2011. *Akuntansi Manajemen. Konsep, Manfaat Dan Rekayasa*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

Mia, Ni Putu dan I Nyoman Wijana. 2015. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. *Skripsi Program S-1*. Universitas Udayana.

Nouri, H and R. J. Parker. 1988. The Relationship Between Budget Participation And Job Performance: The Roles Of Budget Adequacy And Organizational Commitment. *Accounting, Organizations And Society*. Vol. 23. No. 5/6.

Kunwaviyah, Nurcahyani. 2010. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi Dan Persepsi Inovasi Sebagai Variable Intervening. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro. Semarang.

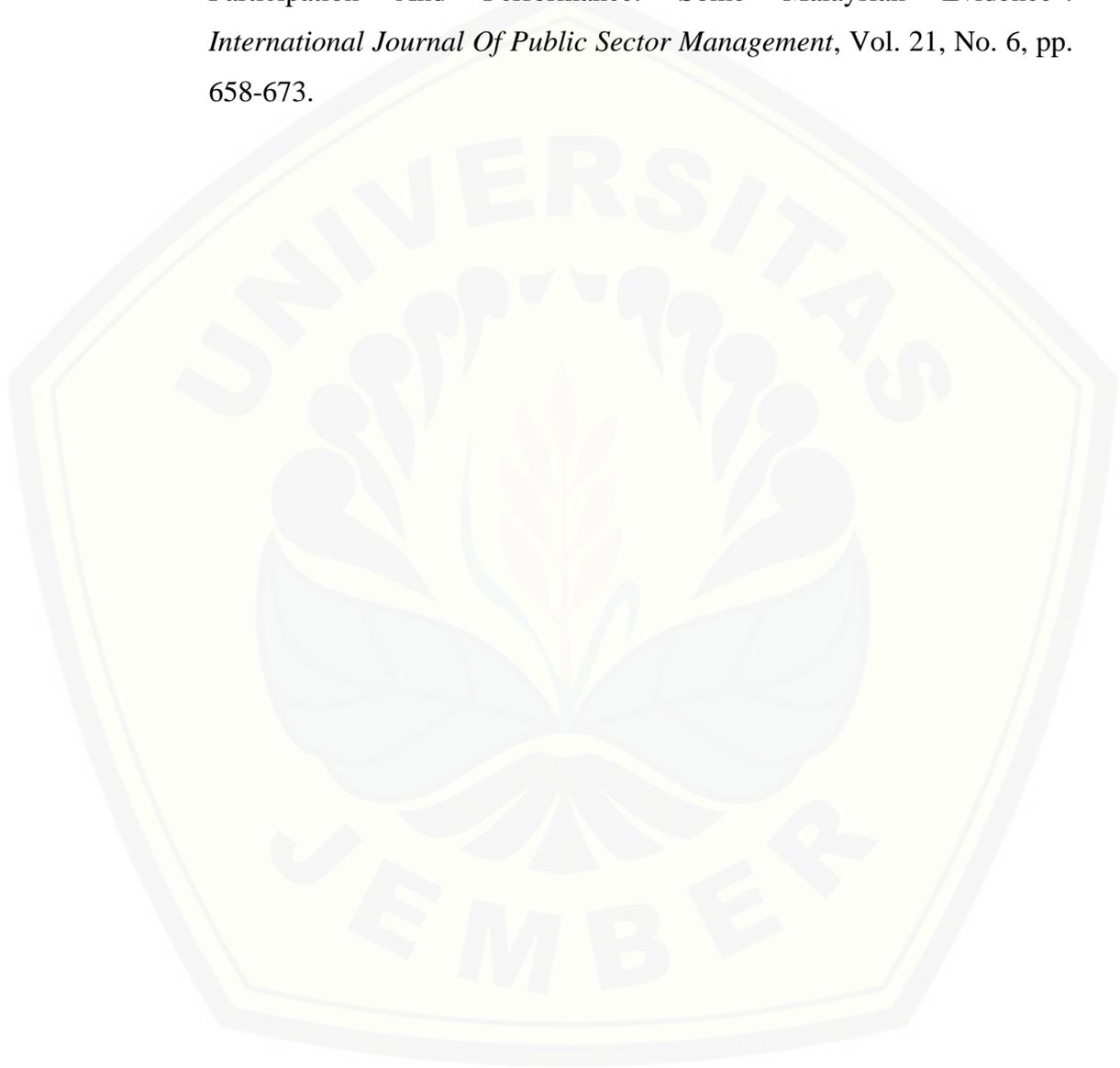
Putra. 2011. Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Bank Devisa Persero Di Kota Padang).

Riyadi, Slamet. 2000. Motivasi Dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 2, No. 2, Juli 2000.

- Robbins, Stephen P. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Rudianto. 2009. *Anggaran*. Jakarta: Erlangga.
- Sedamayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung : PT Refika Aditama.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta : Andi.
- Sugiyono, 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sumarmo, J. 2002. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Jurnal Bisnis Strategi*, Vol.14, no.2, Desember 2005.
- Supriyono, R.A. 2004. Pengaruh Variabel Intervening Kecukupan Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajer. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia*, Vol. 20, No. 1.
- Sutrisno. Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana Prenada Media.
- Umar, Husein. 2007. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Wibowo, 2010. *Manajemen Kinerja, Edisi Ketiga*. Rajawali Pers, Jakarta.
- Wirjono, A. R., Raharjono, A. B. 2007. Pengaruh Karakteristik Personalitas Manajer Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Manajerial. *Jurnal Kinerja*. Volume 11, No. 1, Th. 2007: Hal. 50-63.

Wijaya, Tanto dan Fransisca Andreani. 2015. Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama. AGORA. Vol. 3 No. 2.

Yahya, M. Nor, Nik Nazli Nik Ahmad and Abdul Fatima. 2008. "Budgetary Participation And Performance: Some Malaysian Evidence". *International Journal Of Public Sector Management*, Vol. 21, No. 6, pp. 658-673.



## Lampiran 1. Kuesioner

### KUESIONER PENGUMPULAN DATA PENELITIAN PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, MOTIVASI, KOMPENSASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Kasus Pada PT Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari Jember)

#### Identitas Responden

Nama : .....

Jenis Kelamin :  Laki - laki       Perempuan

Umur :   Tahun

Pendidikan Terakhir :  SMA     Diploma     Sarjana

Masa Kerja :   Tahun

Status Pegawai :  Tetap     Tidak Tetap (Honorar)

#### Cara Pengisian Kuesioner:

1. Mohon pilih salah satu nomor jawaban dengan memberi tanda silang ( ) pada jawaban yang sesuai menurut Bapak/Ibu pada kotak yang berisi skala 1 s/d 5 pada setiap pertanyaan, seperti contoh berikut ini:

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
<b>Pemahaman</b>						
1.	Saya memahami tentang penilaian pelaksanaan kinerja	1	2	3	4	5

2. Setiap pertanyaan hanya membutuhkan satu jawaban saja.
3. Setelah melakukan pengisian, mohon Bapak/Ibu mengembalikan kepada yang menyerahkan kuesioner.

## A. Kinerja Manajerial

Pertanyaan berikut ini untuk mengukur kinerja manajerial yang ada didalam perusahaan Bapak/Ibu bekerja. Mohon Bapak/Ibu menjawab pertanyaan tersebut dengan memberikan tanda ( ) pada kolom yang tersedia dibawah ini:

- 1 = Sangat Tidak Setuju                      4 = Setuju  
 2 = Tidak Setuju                              5 = Sangat Setuju  
 3 = Cukup Setuju

No.	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1.	Anda memiliki pengetahuan teknis dan kemampuan mengatur ulang terhadap anggaran yang menjadi tanggung jawab dari instansi					
2.	Kemampuan investigasi bekerjasama, memanfaatkan waktu yang tersedia, selalu hadir dalam rapat dan menyampaikan pesan telah dilakukan dengan baik					
3.	Kemampuan anda untuk membuat penganggaran, mengetahui standar mutu yang disyaratkan, dan jiwa kepemimpinan telah ada peningkatan yang baik					
4.	Kemampuan anda mengevaluasi perubahan sistem, mengalami peningkatan yang baik					
5.	Kemampuan anda untuk melakukan pengawasan mengalami peningkatan yang baik					

## B. PARTISIPASI ANGGARAN

Pertanyaan berikut ini untuk mengukur penganggaran partisipatif yang ada di dalam perusahaan Bapak/Ibu bekerja. Mohon Bapak/Ibu menjawab pertanyaan tersebut dengan memberikan tanda ( ) pada kolom yang tersedia di bawah ini:

1 = Sangat Tidak Setuju

4 = Setuju

2 = Tidak Setuju

5 = Sangat Setuju

3 = Cukup Setuju

No.	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1.	Keterlibatan para karyawan dalam pengusulan dan penyusunan anggaran bidang yang menjadi tanggung jawabnya sudah berjalan dengan baik					
2.	Tingkat kelogisan alasan yang diberikan oleh karyawan dalam menyusun anggaran kegiatan perusahaan sudah tepat					
3.	Karyawan sering mengajak atasannya mendiskusikan penyusunan anggaran yang diusulkannya					
4.	Atasan memiliki pengaruh pada karyawan dalam penentuan penyusunan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya					
5.	Atasan sering meminta pendapat atau usulan terhadap pekerjaan menjadi tanggung jawabnya					

## C. Motivasi Kerja

Pertanyaan berikut ini untuk mengukur motivasi kerja yang ada di dalam perusahaan Bapak/Ibu bekerja. Mohon Bapak/Ibu menjawab pertanyaan tersebut dengan memberikan tanda ( ) pada kolom yang tersedia di bawah ini:

1 = Sangat Tidak Setuju

4 = Setuju

2 = Tidak Setuju

5 = Sangat Setuju

3 = Cukup Setuju

No.	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1.	Anda telah menerima gaji yang cukup dan sesuai dengan pekerjaan					
2.	Instansi anda rutin melakukan kegiatan olahraga dan kerja bakti sosial					
3.	Hubungan anda dengan pimpinan dan rekan kerja selalu terjaga					
4.	Instansi selalu memberikan penghargaan kepada pegawai					

## D. Kompensasi

Pertanyaan berikut ini untuk mengukur kompensasi yang ada di dalam perusahaan Bapak/Ibu bekerja. Mohon Bapak/Ibu menjawab pertanyaan tersebut dengan memberikan tanda ( ) pada kolom yang tersedia di bawah ini:

1 = Sangat Tidak Setuju

4 = Setuju

2 = Tidak Setuju

5 = Sangat Setuju

3 = Cukup Setuju

No.	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1.	Pihak instansi selalu memberikan gaji pada tepat waktu					
2.	Kesesuaian bonus yang diberikan kepada pegawai					
3.	Instansi memberikan program-program perlindungan kepada pegawai					
4.	Instansi memberikan bayaran luar jam kerja untuk menunjang pegawai					
5.	Instansi memberikan fasilitas-fasilitas terdiri dari kendaraan, ruang kantor dan tempat parkir					

## E. Komitmen Organisasi

Pertanyaan berikut ini untuk mengukur komitmen organisasi yang ada di dalam perusahaan Bapak/Ibu bekerja. Mohon Bapak/Ibu menjawab pertanyaan tersebut dengan memberikan tanda ( ) pada kolom yang tersedia di bawah ini:

1 = Sangat Tidak Setuju

4 = Setuju

2 = Tidak Setuju

5 = Sangat Setuju

3 = Cukup Setuju

No.	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1.	Saya memiliki keinginan untuk berusaha keras menyukseskan perusahaan					
2.	Saya memiliki kebanggaan bekerja pada perusahaan tersebut					
3.	Saya memiliki kesediaan menerima tugas demi perusahaan					
4.	Saya memiliki kesamaan nilai individu dengan nilai perusahaan					
5.	Saya memiliki kebanggaan menjadi bagian dari organisasi					

## Lampiran 2. Rekapitulasi Kuesioner

Partisipasi Anggaran						
NO	X11	X12	X13	X14	X15	TOTAL X1
1	4	4	3	4	4	19
2	4	4	4	4	4	20
3	3	4	3	3	3	16
4	4	4	4	3	3	18
5	4	4	4	4	4	20
6	4	4	4	4	3	19
7	4	4	4	4	4	20
8	4	3	4	3	3	17
9	3	4	4	4	4	19
10	4	4	4	5	4	21
11	5	5	4	4	4	22
12	4	4	4	3	3	18
13	4	4	4	4	4	20
14	4	4	4	4	4	20
15	5	5	4	4	4	22
16	4	3	3	3	3	16
17	4	3	4	4	4	19
18	4	5	4	4	4	21
19	3	3	3	3	3	15
20	3	3	3	3	3	15
21	4	4	3	4	4	19
22	4	4	4	3	3	18
23	3	4	4	3	3	17
24	4	5	4	4	4	21
25	3	4	4	4	4	19
26	4	4	4	3	3	18
27	4	4	3	4	3	18
28	3	4	4	3	3	17
29	3	4	3	3	3	16
30	4	3	4	4	3	18
31	4	4	4	3	3	18
32	4	4	4	4	3	19
33	4	4	3	3	4	18
34	4	4	4	3	3	18
35	3	3	3	4	3	16
36	4	4	4	4	3	19
37	4	4	4	4	3	19
38	4	3	4	4	4	19

Motivasi					
NO	X21	X22	X23	X24	TOTAL X2
1	4	4	4	4	16
2	4	4	4	4	16
3	4	3	3	4	14
4	4	3	3	3	13
5	4	4	4	3	15
6	4	4	4	3	15
7	4	3	3	3	13
8	4	3	3	4	14
9	3	3	3	3	12
10	4	4	4	4	16
11	3	3	3	3	12
12	4	4	4	4	16
13	5	4	4	5	18
14	4	4	4	4	16
15	4	4	3	3	14
16	3	3	3	3	12
17	4	4	5	5	18
18	4	4	4	4	16
19	4	4	3	4	15
20	4	4	4	4	16
21	4	3	3	3	13
22	4	3	4	4	15
23	4	4	4	4	16
24	4	4	4	4	16
25	4	3	3	4	14
26	3	3	4	4	14
27	4	4	3	4	15
28	4	4	3	4	15
29	3	3	3	4	13
30	3	3	3	4	13
31	4	4	4	4	16
32	4	4	3	4	15
33	4	3	3	4	14
34	3	3	3	4	13
35	3	4	3	4	14
36	3	3	4	4	14
37	3	4	4	4	15
38	4	4	5	5	18

Kompensasi						
NO	X31	X32	X33	X34	X35	TOTAL X3
1	3	3	4	4	3	17
2	3	3	3	3	3	15
3	4	3	4	4	4	19
4	3	4	3	3	4	17
5	3	4	3	3	3	16
6	3	3	3	3	4	16
7	3	3	5	3	4	18
8	3	3	4	3	3	16
9	3	3	3	3	4	16
10	3	4	3	3	5	18
11	3	4	4	3	4	18
12	3	3	3	2	3	14
13	4	3	3	3	5	18
14	3	3	3	3	3	15
15	3	3	3	3	3	15
16	3	3	3	4	3	16
17	3	4	3	3	3	16
18	3	5	4	3	3	18
19	3	3	3	3	5	17
20	3	4	3	3	4	17
21	3	4	3	3	3	16
22	4	3	4	3	4	18
23	3	4	3	4	4	18
24	4	3	3	4	3	17
25	2	3	3	3	3	14
26	3	4	4	3	4	18
27	3	3	3	4	5	18
28	3	4	3	3	3	16
29	3	4	4	3	5	19
30	3	3	3	3	3	15
31	3	3	3	3	4	16
32	3	3	3	4	4	17
33	5	3	3	3	3	17
34	3	3	4	4	4	18
35	3	3	4	4	4	18
36	3	3	3	3	4	16
37	3	4	4	3	4	18
38	3	3	4	4	4	18

Komitmen Organisasi						
NO	X41	X42	X43	X44	X45	TOTAL X4
1	3	3	3	3	3	15
2	4	4	4	4	4	20
3	4	4	3	3	3	17
4	3	3	3	3	3	15
5	4	4	3	4	4	19
6	4	4	4	3	3	18
7	3	3	3	2	2	13
8	4	3	4	3	3	17
9	3	3	3	3	3	15
10	3	3	3	3	4	16
11	3	3	3	3	2	14
12	3	3	3	3	2	14
13	4	3	3	4	3	17
14	4	4	4	3	4	19
15	3	3	3	3	3	15
16	4	3	4	4	3	18
17	4	3	3	3	3	16
18	4	3	3	3	3	16
19	3	3	3	2	3	14
20	4	3	3	3	3	16
21	3	3	3	3	3	15
22	3	3	3	3	2	14
23	3	3	4	4	3	17
24	4	4	4	3	3	18
25	3	4	4	3	3	17
26	4	3	3	4	4	18
27	3	3	3	3	3	15
28	3	3	3	3	3	15
29	4	4	4	3	3	18
30	4	3	3	3	3	16
31	4	3	4	4	3	18
32	4	3	3	3	4	17
33	3	3	3	3	3	15
34	4	4	4	4	3	19
35	4	3	3	4	3	17
36	4	3	3	4	3	17
37	4	3	3	3	3	16
38	4	4	3	3	3	17

Kinerja Manajerial						
NO	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	TOTAL Y
1	5	4	4	4	4	21
2	4	4	4	4	4	20
3	4	4	4	4	5	21
4	4	3	3	4	4	18
5	5	4	4	4	5	22
6	4	4	4	4	5	21
7	4	4	4	5	4	21
8	3	4	4	4	4	19
9	5	4	4	5	4	22
10	4	4	5	4	4	21
11	5	4	4	5	5	23
12	4	4	4	4	4	20
13	4	4	4	4	4	20
14	4	4	4	4	4	20
15	4	4	4	4	4	20
16	4	4	4	5	5	22
17	4	4	3	4	4	19
18	5	4	4	5	5	23
19	3	4	4	4	4	19
20	4	4	4	4	5	21
21	4	4	4	4	5	21
22	4	4	4	4	4	20
23	4	4	4	4	4	20
24	5	4	5	4	4	22
25	4	4	4	4	4	20
26	4	4	5	5	5	23
27	4	4	4	4	4	20
28	3	4	4	4	3	18
29	5	4	4	4	4	21
30	4	4	4	5	4	21
31	4	4	4	4	4	20
32	4	4	4	4	4	20
33	4	4	4	4	4	20
34	4	4	5	5	5	23
35	5	4	4	4	5	22
36	4	4	4	4	4	20
37	4	4	4	4	4	20
38	4	4	4	4	5	21

Lampiran 3. Uji Kualitas Data

Uji Validitas

1. Variabel Partisipasi Anggaran

**Anti-image Matrices**

		X11	X12	X13	X14	X15
Anti-image Covariance	X11	.726	-.191	-.189	-.089	-.054
	X12	-.191	.744	-.155	.059	-.170
	X13	-.189	-.155	.806	-.109	.056
	X14	-.089	.059	-.109	.579	-.325
	X15	-.054	-.170	.056	-.325	.556
Anti-image Correlation	X11	.770 <sup>a</sup>	-.261	-.247	-.138	-.085
	X12	-.261	.705 <sup>a</sup>	-.201	.090	-.265
	X13	-.247	-.201	.718 <sup>a</sup>	-.159	.083
	X14	-.138	.090	-.159	.617 <sup>a</sup>	-.574
	X15	-.085	-.265	.083	-.574	.614 <sup>a</sup>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

2. Variabel Motivasi

**Anti-image Matrices**

		X21	X22	X23	X24
Anti-image Covariance	X21	.772	-.264	.010	-.086
	X22	-.264	.612	-.243	-.030
	X23	.010	-.243	.595	-.275
	X24	-.086	-.030	-.275	.714
Anti-image Correlation	X21	.690 <sup>a</sup>	-.384	.014	-.116
	X22	-.384	.661 <sup>a</sup>	-.404	-.045
	X23	.014	-.404	.644 <sup>a</sup>	-.423
	X24	-.116	-.045	-.423	.701 <sup>a</sup>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

3. Variabel Kompensasi

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X21	10.9737	1.756	.407	.722
X22	11.1579	1.542	.588	.624
X23	11.1842	1.344	.586	.619
X24	10.8947	1.556	.490	.679

4. Variabel Komitmen Organisasi

Anti-image Matrices

		X41	X42	X43	X44	X45
Anti-image Covariance	X41	.413	-.249	.010	.040	-.238
	X42	-.249	.425	-.198	-.025	.072
	X43	.010	-.198	.584	-.235	.019
	X44	.040	-.025	-.235	.663	-.216
	X45	-.238	.072	.019	-.216	.610
Anti-image Correlation	X41	.627 <sup>a</sup>	-.595	.020	.076	-.475
	X42	-.595	.646 <sup>a</sup>	-.398	-.048	.141
	X43	.020	-.398	.714 <sup>a</sup>	-.378	.031
	X44	.076	-.048	-.378	.695 <sup>a</sup>	-.339
	X45	-.475	.141	.031	-.339	.637 <sup>a</sup>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

## 5. Variabel Kinerja Manajerial

**Anti-image Matrices**

		Y11	Y12	Y13	Y14	Y15
Anti-image Covariance	Y11	.569	-.345	.000	.000	-.160
	Y12	-.345	.633	.000	.000	.000
	Y13	.000	.000	.621	-.299	.000
	Y14	.000	.000	-.299	.485	-.241
	Y15	-.160	.000	.000	-.241	.614
Anti-image Correlation	Y11	.591 <sup>a</sup>	-.574	.000	.000	-.271
	Y12	-.574	.575 <sup>a</sup>	.000	.000	.000
	Y13	.000	.000	.638 <sup>a</sup>	-.544	.000
	Y14	.000	.000	-.544	.606 <sup>a</sup>	-.441
	Y15	-.271	.000	.000	-.441	.703 <sup>a</sup>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

## Uji Realibilitas

### 1. Variabel Partisipasi Anggaran

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X11	14.7105	2.103	.508	.662
X12	14.6316	2.077	.453	.686
X13	14.7895	2.387	.388	.706
X14	14.8947	2.043	.507	.662
X15	15.0789	2.075	.546	.647

### 2. Variabel Motivasi

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X21	10.9737	1.756	.407	.722
X22	11.1579	1.542	.588	.624
X23	11.1842	1.344	.586	.619
X24	10.8947	1.556	.490	.679

3. Variabel Kompensasi

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X21	10.9737	1.756	.407	.722
X22	11.1579	1.542	.588	.624
X23	11.1842	1.344	.586	.619
X24	10.8947	1.556	.490	.679

4. Variabel Komitmen Organisasi

Anti-image Matrices

		X41	X42	X43	X44	X45
Anti-image Covariance	X41	.413	-.249	.010	.040	-.238
	X42	-.249	.425	-.198	-.025	.072
	X43	.010	-.198	.584	-.235	.019
	X44	.040	-.025	-.235	.663	-.216
	X45	-.238	.072	.019	-.216	.610
Anti-image Correlation	X41	.627 <sup>a</sup>	-.595	.020	.076	-.475
	X42	-.595	.646 <sup>a</sup>	-.398	-.048	.141
	X43	.020	-.398	.714 <sup>a</sup>	-.378	.031
	X44	.076	-.048	-.378	.695 <sup>a</sup>	-.339
	X45	-.475	.141	.031	-.339	.637 <sup>a</sup>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

5. Variabel Kinerja Manajerial

Anti-image Matrices

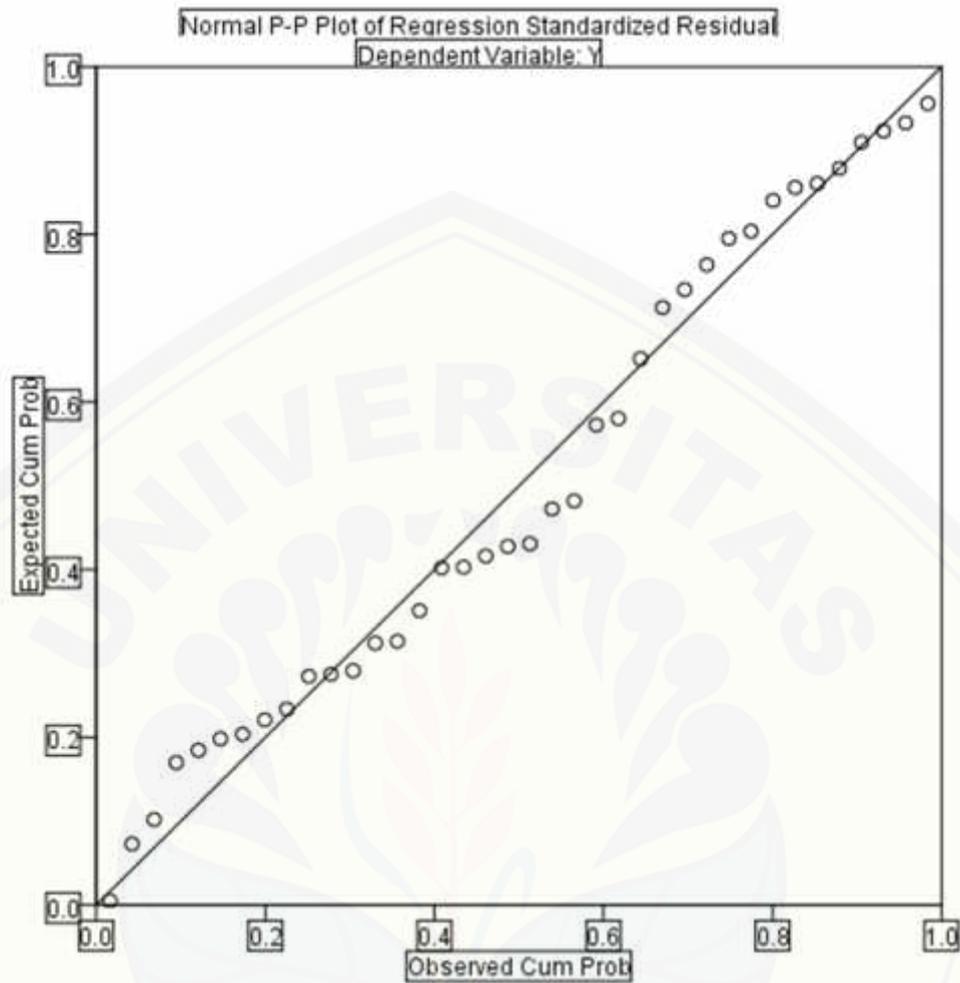
		Y11	Y12	Y13	Y14	Y15
Anti-image Covariance	Y11	.569	-.345	.000	.000	-.160
	Y12	-.345	.633	.000	.000	.000
	Y13	.000	.000	.621	-.299	.000
	Y14	.000	.000	-.299	.485	-.241
	Y15	-.160	.000	.000	-.241	.614
Anti-image Correlation	Y11	.591 <sup>a</sup>	-.574	.000	.000	-.271
	Y12	-.574	.575 <sup>a</sup>	.000	.000	.000
	Y13	.000	.000	.638 <sup>a</sup>	-.544	.000
	Y14	.000	.000	-.544	.606 <sup>a</sup>	-.441
	Y15	-.271	.000	.000	-.441	.703 <sup>a</sup>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)



Lampiran 4. Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

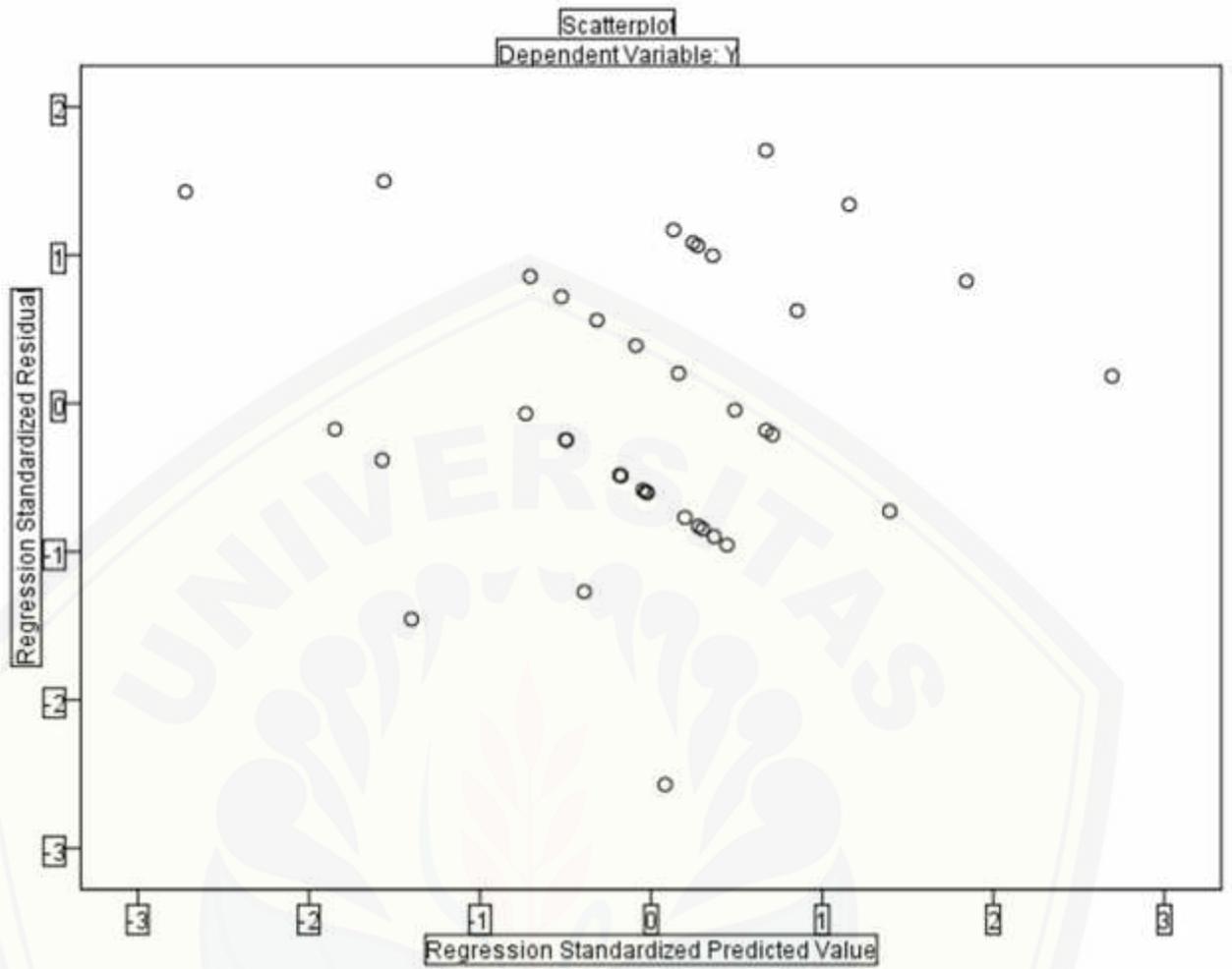


2. Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics		
	B	Tolerance	VIF
1 (Constant)	10.060		
X1	.235	.967	1.034
X2	-.288	.949	1.053
X3	.371	.978	1.022
X4	.258	.955	1.047

a. Dependent Variable: Y

3. Uji Heteroskedastisitas



Lampiran 5. Uji Analisis Data

1. Analisis Regresi Berganda

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	10.060	3.800	
	X1	.235	.100	.324
	X2	-.288	.113	-.358
	X3	.371	.126	.406
	X4	.258	.111	.323

a. Dependent Variable: Y

2. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.623 <sup>a</sup>	.388	.314	1.05943

a. Predictors: (Constant), X4, X1, X3, X2

b. Dependent Variable: Y

3. Uji F

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.514	4	5.878	5.237	.002 <sup>b</sup>
	Residual	37.039	33	1.122		
	Total	60.553	37			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X4, X1, X3, X2

4. Uji t

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.060	3.800		2.648	.012
	X1	.235	.100	.324	2.343	.025
	X2	-.288	.113	-.358	-2.559	.015
	X3	.371	.126	.406	2.946	.006
	X4	.258	.111	.323	2.321	.027

a. Dependent Variable: Y

