

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KOMITMEN ORGANISASI
DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA
BUMN PTPN V PEKANBARU
(Studi kasus kebun tandun BUMN PTPN V Pekanbaru)**

**Oleh :
Hetty Mariana Tanjung
Pembimbing : Yusralaini dan Susilatri**

*Faculty of Economics, Riau University, Pekanbaru, Indonesia
Email : hettymariana696@gmail.com*

*The influence of budget participation, organizational commitment and motivation
to managerial performance in BUMN PTPN V pekanbar (case study BUMN
garden PTPN V pekanbaru)*

ABSTRACT

The purpose of this study was to examine the effect of budget participation, organizational commitment and motivation to managerial performance. The method used in this study BUMN PTPN V in Pekanbaru. The population in this study were all employees of PTPN V (Persero) is involved in the process of participation (propose or implement) the budget, which includes managers, heads of sections, and subordinates. The research sample is census data retrieval techniques, because the entire population sampled, namely the 65 samples. testing the quality of the data used is data validity and reliability testing. The classical assumption used is normality test, multicollinearity, and test heterokedastisitas. Model analysis used multiple linear regression was used to analyze the data to help SPSS.20.0 program. penelitian results show that budget participation significant effect on managerial performance, commitment significant effect on managerial performance and motivation have a significant effect on managerial performance.

*Keywords: Participation budget, organizational commitment, motivation,
And managerial performance.*

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi saat ini, bangsa Indonesia dihadapkan pada kenyataan akan perubahan yang semakin cepat, dimana realitas akan berjalan dalam pola yang tidak teratur, dan apa yang akan terjadi di masa yang akan datang, sangat sulit bahkan tidak dapat diprediksi. Dari hal tersebut manajemen dituntut

untuk mengelola perusahaan secara efisien agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang dalam menghadapi persaingan yang ketat. Pihak manajemen dituntut untuk lebih berhati-hati dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, serta pengawasan atau

pengendalian terhadap bawahan dalam rangka mencapai tujuan entitas.

Begitu juga pada manajemen perusahaan telah melakukan perbaikan secara terus menerus dalam mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan. Dengan selisih antara target dan realisasi laba yang dialami perusahaan, terlihat bahwa terdapat gap dalam usaha pencapaian target laba dengan realisasi yang ada dalam perusahaan. penurunan laba ini mungkin disebabkan oleh kinerja manajerial perusahaan yang kurang efektif dan efisien. Misalnya: kurangnya kerjasama antara manajer, kreativitas karyawan yang menurun. Untuk itu diperlukan suatu kerjasama antar manajer yang kuat untuk meningkatkan kinerja perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Kinerja organisasi yang dihasilkan tersebut erat kaitannya dengan kinerja manajerial. hal ini dikarenakan semakin baiknya kinerja seorang manajer akan berpengaruh dengan semakin baiknya kinerja organisasi tersebut. Kinerja manajerial ini membantu perusahaan untuk mencapai sebuah kinerja organisasi yang baik dengan segala arah dan tindakan yang dilakukan oleh manajer.

Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial (Mardiasmo, 2006:61). Sedangkan menurut Hansen dan Mowen (2006:354), anggaran adalah suatu rencana kuantitatif dalam bentuk moneter maupun nonmoneter yang digunakan untuk menerjemahkan

tujuan dan strategi perusahaan dalam satuan operasi. Anggaran sering digunakan untuk menilai kinerja para manajer. Bonus, kenaikan gaji, dan promosi adalah semua hal yang dipengaruhi oleh kemampuan seorang manajer untuk mencapai atau melampaui tujuan yang direncanakan (Hansen dan Mowen, 2006:375). Jadi, perilaku manajer sangat dipengaruhi oleh anggaran.

Terdapat tiga pendekatan dalam proses penyusunan anggaran menurut Anthony dan Govindrajana (2011), yaitu *top-down* (pendekatan dari atas ke bawah), *bottom-up* (pendekatan dari bawah ke atas), dan pendekatan partisipasi. Dalam pendekatan partisipasi ini, diperlukan kerjasama dari berbagai tingkat manajemen untuk mengembangkan rencana anggaran. Setiap tingkatan tanggungjawab dalam suatu organisasi harus memberikan masukan terbaik sesuai dengan bidangnya dalam suatu sistem kerja sama penyusunan anggaran. Dengan berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran, manajer merasa dilibatkan egonya dan tidak sekedar terlibat dalam kerja saja, sehingga diharapkan akan mendorong moral kerja dan inisiatif para manajer. Adanya partisipasi anggaran, akan meningkatkan tanggungjawab serta kinerja dari manajer level bawah dan menengah. Penelitian terdahulu yang dilakukan Fitri Ella Fauziah (2013) menyatakan partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Namun penelitian Dyah Octavia (2009) menyatakan partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan

dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik. Penelitian terdahulu yang dilakukan Fitri Ella Fauziah (2013) menyatakan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Namun penelitian Marsudi (2012) menyatakan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Menurut Machfoedz (2007), motivasi ialah dorongan yang timbul dari diri sendiri manusia untuk berbuat dan berperilaku tertentu. Keberhasilan seorang manajer ditentukan oleh kemampuannya memotivasi orang lain, baik bawahan, sejawat, maupun setiap orang yang diharapkan dapat menerima motivasi yang disampaikan. Motivasi kerja sangat penting bagi karyawan, manajer atau para pemimpin karena dengan motivasi yang tinggi, maka pekerjaan (tugas) dilakukan dengan bersemangat dan bergairah sehingga akan tercapai suatu hasil yang optimal (prestasi tinggi) yang tentunya akan mendukung tercapainya tujuan yang diinginkan dengan efisien dan efektif. Penelitian terdahulu yang dilakukan Renendya Putri Andina (2013) menyatakan motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Namun penelitian Soetrisno (2010) menyatakan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan uraian di atas namun tertarik untuk melakukan penelitian tentang kinerja manajerial. Penelitian ini berdasarkan replikasi yang

dilakukan oleh Octavia (2009). Namun penulis menambahkan satu variabel yaitu motivasi.

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah : 1). Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada BUMN PTPN V? 2). Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada BUMN PTPN V? 3). Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada BUMN PTPN V?

Adapun Tujuan Penelitian dalam penelitian ini adalah: 1). Untuk memperoleh bukti yang empiris mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada BUMN PTPN V. 2). Untuk memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada BUMN PTPN V. 3). Untuk memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja manajerial pada BUMN PTPN V.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Anggaran

Komponen utama dari suatu perencanaan adalah anggaran, yaitu rencana keuangan untuk masa depan yang digunakan untuk mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya (Hansen dan Mowen, 2006:355). Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial (Mardiasmo, 2006:61).

Fungsi Anggaran

Anggaran dalam manajemen organisasi sektor publik memiliki beberapa fungsi. Menurut Nordiawan (2008:48) fungsi anggaran diantaranya, yaitu:

1. Anggaran sebagai Alat Perencanaan
Dengan adanya anggaran, organisasi tahu apa yang harus dilakukan dan ke arah mana kebijakan yang dibuat.
2. Anggaran sebagai Alat Pengendalian
Dengan adanya anggaran organisasi dapat menghindari adanya pengeluaran yang terlalu besar (*overspending*) atau adanya penggunaan dana yang tidak semestinya (*misspending*).
3. Anggaran sebagai Alat Kebijakan
Melalui anggaran organisasi dapat menentukan arah atas kebijakan tertentu.
4. Anggaran sebagai Alat Politik
Dalam organisasi, melalui anggaran dapat dilihat komitmen pengelola dalam melaksanakan program-program yang telah dijanjikan.
5. Anggaran sebagai Alat Koordinasi dan Komunikasi
Melalui dokumen anggaran yang komprehensif sebuah bagian atau unit kerja atau departemen yang merupakan suborganisasi dapat mengetahui apa yang harus dilakukan dan juga apa yang akan dilakukan oleh bagian atau unit kerja lainnya.

Tujuan dan manfaat Partisipasi Anggaran

Menurut Cherrington tjandra (2008) terdapat tiga tujuan utama yang dapat dicapai melalui partisipasi anggaran, yaitu: 1).

Akseptasi karyawan terhadap rencana kegiatan perusahaan. 2). Peningkatan semangat kerja. 3). Peningkatan produktivitas..

Adapun manfaat dari partisipasi manajer menengah dan bawah dalam penyusunan anggaran sebagai berikut : 1). Mengurangi ketimpangan informasi dalam organisasi. 2). Menimbulkan komitmen yang lebih besar kepada manajer untuk melaksanakan dan memenuhi anggaran dan dapat menciptakan lingkungan yang dapat mendorong perolehan dan penggunaan informasi. Kesempatan berpartisipasi dalam membuat anggaran dianggap oleh banyak orang dan organisasi sebagai perwujudan kebutuhan aktualisasi diri para anggota organisasi.

Keterbatasan Anggaran

Menurut Warindrani, Armila Krisna (2006) anggaran memiliki beberapa keterbatasan, antara lain: 1. Dalam banyak kejadian anggaran cenderung terlalu menyederhanakan fakta-fakta dan situasi di lapangan dan tidak menunjukkan kompleksitas yang dihadapi oleh manajemen. 2. Partisipasi pada anggaran menurut dukungan dan keterlibatan penuh dari manajemen. 3. Anggaran dapat mempengaruhi inisiatif manajer untuk langkah-langkah baru yang tidak tercakup dalam anggaran. 4. Para manajer dapat bereaksi terhadap keputusan-keputusan yang dapat memberi pengaruh buruk terhadap tujuan-tujuan organisasional. 5. Penganggaran bersifat subjektif dan dibuat berdasarkan informasi terbaik yang tersedia serta membutuhkan revisi manakala diketahui fakta-fakta baru.

Partisipasi Penyusunan Anggaran

Menurut (Dharmanegara, 2010:80): “Partisipasi anggaran dapat diartikan dengan adanya keterlibatan upaya dan input oleh manajer dalam penyusunan anggaran”. Sedangkan menurut Anthony dan Govindarajan (2012:87): “Partisipasi anggaran adalah keikutsertaan dalam penyusunan anggaran atau disebut dengan partisipasi penyusunan anggaran adalah proses dimana pembuat anggaran terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besarnya anggaran”.

Menurut Nor (2007) menjelaskan partisipasi sebagai suatu proses mengevaluasi para individu dan menetapkan pengahargaan atas dasar sasaran anggaran yang telah dicapai serta keterlibatan dan pengaruh individu dalam penyusunan anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran.

Keunggulan dan Kelemahan Partisipasi Anggaran

Keunggulan dari partisipasi anggaran mempunyai dampak yang positif terhadap motivasi manajerial (Anthony dan Govindarajan (2012:87), yaitu:

1. Kemungkinan ada penerimaan yang lebih besar atas cita-cita anggaran jika anggaran dipandang berada dalam kendali pribadi manajer, dibandingkan bila dipaksakan secara eksternal.
2. Hasil penyusunan anggaran partisipasi adalah pertukaran informasi yang efektif.

Menurut Hansen dan Mowen (2006) kelemahan dari suatu partisipasi anggaran antara lain:

1. Menetapkan standar yang Persiapan anggaran yang terlalu ketat memastikan akan ada kegagalan

dalam mencapai standar dan akan membuat rasa frustrasi bagi manajer. Rasa frustrasi ini juga dapat mengarah pada kinerja yang buruk. Namun jika terlalu mudah untuk dicapai juga tidak baik karena dapat membuat manajer kehilangan minat dalam bekerja dan kinerja bisa turun. Jadi, dalam anggaran partisipasi diharapkan para manajer dapat menentukan tujuan yang tinggi namun dapat dicapai.

2. Membuat kelonggaran dalam anggaran.

Partisipasi anggaran juga ditakutkan dapat menimbulkan adanya kelonggaran dalam anggaran (*budgetary slack*), yaitu para manajer menentukan pendapatan terlalu rendah dengan biaya yang tinggi.

3. Partisipasi semu

Dengan menggunakan sistem partisipasi ini adalah ketika manajer puncak menerapkan pengendalian total atas proses penganggaran, sehingga hanya mencari partisipasi palsu dari para manajer tingkat bawah atau biasa dikenal dengan partisipasi semu.

Komitmen Organisasi

Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap organisasi atau perusahaan seringkali menjadi isu yang sangat penting. Begitu pentingnya hal tersebut, beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan atau posisi yang ditawarkan dalam iklan-iklan lowongan pekerjaan. Meskipun hal ini sudah sangat umum namun tidak jarang pengusaha maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangat penting agar tercipta

kondisi kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif.

Motivasi Kerja

Istilah motivasi berasal dari kata Latin “*movere*” yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan (Malayu S.P Hasibuan, 2006: 141).

Motivasi kerja adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya. Motivasi dimulai dari pengenalan kebutuhan, salah satu penyebab utama kekomplekan proses ini adalah karena setiap individu begitu jauh berbeda satu sama lain. Dengan menggunakan sistem partisipasi ini adalah ketika manajer puncak menerapkan pengendalian total atas proses penganggaran, sehingga hanya mencari partisipasi palsu dari para manajer tingkat bawah atau biasa dikenal dengan partisipasi semu.

Pengertian Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial antara lain (panangaran 2008).

1. Perencanaan, yaitu kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan atau pelaksanaan, seperti penjadwalan kerja, penganggaran dan pemrograman.
2. Investigasi, yaitu kemampuan untuk mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening,

mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan.

3. Pengkoordinasian, yaitu kemampuan melakukan tukar menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain dan hubungan dengan manajer lain.

4. Evaluasi, yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.

5. Pengawasan (supervisi), yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.

6. Pengaturan staff (*staffing*), yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja dibagian anda, merekrut, mewawancarai, dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.

7. Negosiasi, yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan, atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual, tawar menawar secara kelompok.

8. Perwakilan (representatif), yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

Kerangka partisipasi kinerja	anggaran	Pemikiran terhadap manajerial
-------------------------------------	-----------------	--------------------------------------

Partisipasi anggaran melibatkan manajer baik dalam mengusulkan, menyusun, dan melaksanakan anggaran pada pusat pertanggungjawaban. Penganggaran partisipatif (*participative budgeting*) memberikan kesempatan bagi para manajer untuk ikut menyusun anggaran (Hansen dan Mowen, 2006:355). Dalam menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja manajerial akan meningkat. Anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajer. Untuk mencegah dampak fungsional atau disfungsionalnya, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam penyusunan anggaran, perlu melibatkan manajemen pada level yang lebih rendah sehingga anggaran partisipatif dapat dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi (Sardjito dan Muthaher, 2007).

Berdasarkan uraian diatas maka dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H1: partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Pengaruh antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja Manajerial

Komitmen organisasi menggambarkan, keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin tercapai oleh perusahaan. Komitmen organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena manajer pusat tanggungjawaban memiliki ikatan

emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam dirinya untuk mengabdikan kepada perusahaan. Komitmen organisasi yang kuat dalam diri manajer pusat tanggungjawaban akan menyebabkan partisipasi mereka dalam penyusunan anggaran semakin tinggi sehingga akhirnya meningkatkan kinerja manajerial.

Sedangkan Hapsari (2010) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa indentifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya.

Berdasarkan uraian diatas maka dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H2: komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Pengaruh Motivasi dengan Kinerja Manajerial

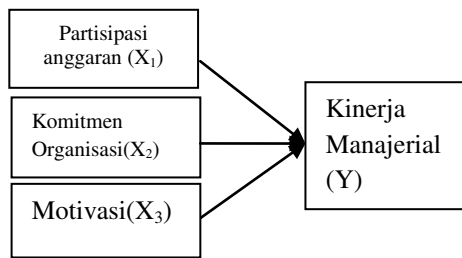
Sedangkan Luthans (2006) menyebutkan bahwa komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi dan keyakinan tertentu juga penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Begitu pula dalam hal partisipasi anggaran. Semakin tinggi partisipasi individu dalam proses penyusunan anggaran maka motivasi individu juga akan semakin tinggi. Selanjutnya, setiap individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan uraian diatas maka dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H3: motivasi berpegaruh terhadap kinerja manajerial

Model Penelitian

Gambar 1
Model penelitian



Sumber: Data Olahan,2016.

METODOLOGI PENELITIAN

penelitian ini bertujuan untuk melihat apakah ada pengaruh antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi dan motivasi sebagai independen terhadap kinerja sebagai variabel dependen dengan objek penelitian terhadap BUMN PTPN V di Pekanbaru yang terdiri dari Kebun Tandun, Terantam, Sei Kencana, Sei Lindai, dan Tamora, Sei Berlian, Sei Tapung, Sei Rokan dan Sei Siasam.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari, kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono,2012 :72). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PTPN V (Persero) yang terlibat dalam proses partisipasi (mengusulkan dan atau melaksanakan) anggaran, yang meliputi manajer, kepala bagian, serta bawahan. Sedangkan Sampel

penelitian adalah teknik pengambilan data sensus,karena seluruh populasi dijadikan sampel, yaitu sejumlah 65 sampel.

Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda (*multiple regression analysis*). Model persamaan regresi dapat dirumuskan sebagai berikut

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

keterangan:

Y : Kinerja Manajerial

A: Konstanta

b_1 - b_2 - b_3 : Koefisien regresi variabel x
X1 : Partisipasi Penyusunan Anggaran

X2: Komitmen Organisasi

X3 : Motivasi

e: Tingkat Kesalahan Pengganggu

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran mengenai variabel-variabel penelitiandisajikan dalam tabel *descriptive statistics*. Pada tabel berikut.

Tabel 1.
Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel penelitian	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Partisipasi Anggaran	60	11.00	20.00	14.8500	2.46209
Komitmen Organisasi	60	9.00	22.00	16.6000	2.41605
Motivasi	60	26.00	47.00	34.0833	4.67700
Kinerja Manajerial	60	12.00	24.00	16.7667	2.25017

Sumber: Data Olahan,2016

Analisis Data

Hasil Uji Validitas data

Jika r hitung $\geq r$ tabel, maka item-item pernyataan dinyatakan valid.Nilai r tabel dapat dilihat pada tabel r dengan persamaan $N-2 = 60-2$

= 58 = 0,254. Diketahui bahwa nilai r hitung seluruh item pernyataan $> r$ tabel (0,254). Dengan demikian dapat diartikan bahwa seluruh item pernyataan dinyatakan valid.

Tabel 2.
Hasil Uji Validitas data

Variabel	Pernyataan	r hitung	r tabel	Keputusan
Partisipasi Anggaran	PA1	0,688	0,254	Valid
	PA2	0,528	0,254	Valid
	PA3	0,682	0,254	Valid
	PA4	0,609	0,254	Valid
	PA5	0,699	0,254	Valid
	PA6	0,645	0,254	Valid
Komitmen Organisasi	KO1	0,429	0,254	Valid
	KO2	0,507	0,254	Valid
	KO3	0,570	0,254	Valid
	KO4	0,633	0,254	Valid
	KO5	0,562	0,254	Valid
	KO6	0,496	0,254	Valid
	KO7	0,360	0,254	Valid
Motivasi	M1	0,453	0,254	Valid
	M2	0,618	0,254	Valid
	M3	0,642	0,254	Valid
	M4	0,577	0,254	Valid
	M5	0,568	0,254	Valid
	M6	0,499	0,254	Valid
	M7	0,647	0,254	Valid
	M8	0,515	0,254	Valid
	M9	0,599	0,254	Valid
	M10	0,636	0,254	Valid
	M11	0,555	0,254	Valid
	M12	0,604	0,254	Valid
	M13	0,716	0,254	Valid
	M14	0,638	0,254	Valid
	M15	0,482	0,254	Valid
Kinerja Manajerial	KM1	0,509	0,254	Valid
	KM2	0,438	0,254	Valid
	KM3	0,316	0,254	Valid
	KM4	0,652	0,254	Valid
	KM5	0,316	0,254	Valid
	KM6	0,529	0,254	Valid
	KM7	0,415	0,254	Valid
	KM8	0,486	0,254	Valid

Sumber : Data Olahan, 2016

Hasil Uji Reliabilitas

Instrumen dalam variabel dikatakan reliabel jika memiliki *Cronbach Alpha* lebih dari 0,6. Hasil uji reliabilitas atas instrumen penelitian dapat ditunjukkan dalam sebagai berikut:

Tabel 3
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Nilai Kritis	Kesimpulan
Partisipasi Anggaran	0,854	0,6	Reliabel
Komitmen	0,782	0,6	Reliabel

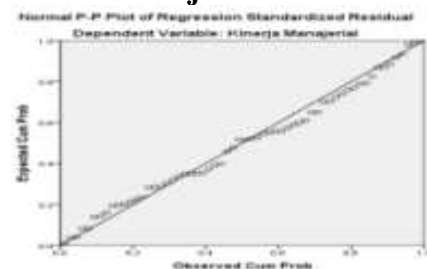
Organisasi			
Motivasi	0,897	0,6	Reliabel
Kinerja Manajerial	0,756	0,6	Reliabel

Sumber : Data Olahan, 2016

Jika nilai reliabilitas kurang dari 0,6 maka nilainya kurang baik. Artinya adalah bahwa alat ukur yang digunakan tidak reliable. Nilai reliabilitas dalam uji ini adalah pada kolom *Reliability Statistics (Cronbach's Alpha)*. Diketahui bahwa seluruh nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,6$. Dengan demikian dapat diartikan bahwa alat ukur yang digunakan reliabel atau dapat dipercaya.

Hasil Uji Normalitas

Gambar 2
Hasil Uji Normalitas



Sumber : Data Olahan, 2016

Berdasarkan gambar Normal PP Plot diatas terlihat bahwa titik-titik menyebar disekitar dan mengikuti garis diagonal. Dapat diartikan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Tabel 4
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		60
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.38833822
Most Extreme Differences	Absolute Positive	.070
	Negative	.070
		-.055

Kolmogorov-Smirnov Z	.543
Asymp. Sig. (2-tailed)	.930

Sumber : Data Olahan, 2016

Berdasarkan Gambar Normal PP Plot diatas terlihat bahwa titik-titik menyebar disekitar dan mengikuti garis diagonal. Kemudian berdasarkan uji Komogorov Smirnov diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,930 > 0,05$. Dapat diartikan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas

Hasil Uji Multikolinearitas

Tabel 5
Hasil Uji Multikolinearitas
Coefficients^a

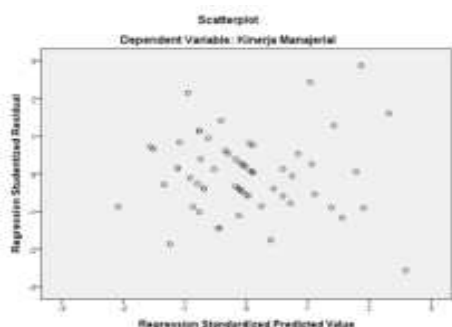
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
1 Partisipasi Anggaran	.729	1.373
Komitmen Organisasi	.705	1.418
Motivasi	.573	1.746

Sumber : Data Olahan, 2016

Dari tabel diatas, diperoleh nilai VIF untuk seluruh variabel bebas < 10 dan tolerance $> 0,10$. Hal ini dapat disimpulkan bahwa model regresi tersebut bebas dari multikolinearitas.

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Gambar 3
Heteroskedastisitas



Sumber : Data Olahan, 2016

Dari gambar Scatterplot terlihat bahwa titik-titik tidak membentuk pola tertentu dan menyebar secara acak diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y. Dapat diartikan tidak terdapat heterokedastisitas dalam model regresi penelitian ini.

Hasil Uji Autokorelasi

Tabel 6
Hasil Uji Autokorelasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.787 ^a	.619	.599	1.42504	1.938

Sumber : Data Olahan, 2016

Dari tabel diatas diperoleh nilai Durbin Watson terletak antara -2 dan +2 = $-2 < 1,938 < +2$. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat autokorelasi dalam model regresi.

Hasil Analisis Regresi linier Berganda

Tabel 7
Hasil Analisis Regresi linier
Berganda
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	1.864	1.577		1.182	.242
1 Partisipasi Anggaran	.304	.088	.333	3.443	.001
Komitmen Organisasi	.353	.091	.379	3.859	.000
Motivasi	.133	.052	.276	2.536	.014

Sumber : Data Olahan, 2016

Dari data analisis regresi linier berganda seperti yang ditunjukkan pada Tabel di atas, dapat dirumuskan suatu persamaan regresi linier berganda sebagaiberikut:

$$Y = 1,864 + 0,304 X_1 + 0,353X_2 + 0,133X_3 + e$$

Arti angka-angka dalam persamaan regresi diatas:

- Nilai konstanta (a) sebesar 1,864. Artinya adalah apabila variabel independen diasumsikan nol (0), maka kinerja manajerial sebesar 1,864.
- Nilai koefisien regresi variabel partisipasi anggaran sebesar 0,304. Artinya adalah bahwa setiap peningkatan partisipasi anggaran sebesar 1 satuan maka akanmeningkatkan kinerja manajerial sebesar 0,304 dengan asumsi variabel lain tetap.
- Nilai koefisien regresi variabel komitmen organisasi sebesar 0,353. Artinya adalah bahwa setiap peningkatan komitmen organisasi sebesar 1 satuan maka akanmeningkatkan kinerja manajerial sebesar 0,353 dengan asumsi variabel lain tetap.
- Nilai koefisien regresi variabel motivasi sebesar 0,133. Artinya adalah bahwa setiap peningkatan motivasi sebesar 1 satuan maka akanmeningkatkan kinerja manajerial sebesar 0,133 dengan asumsi variabel lain tetap.
- Standar error (e) merupakan variabel acak dan mempunyai distribusi probabilitas yang mewakili semua faktor yang mempunyai pengaruh terhadap Y tetapi tidak dimasukan dalam persamaan.

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)

Tabel 8
Hasil Uji Koefisien Determinasi Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin - Watson
1	.787 ^a	.619	.599	1.42504	1.938

Sumber : Data Olahan, 2016

Diketahui nilai Adjusted R Square sebesar 0,599. Artinya adalah bahwa sumbangan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen adalah sebesar 59,9 %. Sedangkan sisanya 40,1 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model regresi ini.

Hasil Uji Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji t)

Berdasarkan data dari tabel diketahui nilai t_{tabel} pada taraf signifikan 5% dengan bersamaan sebagai berikut :

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	1.864	1.577		1.182	.242
1 Partisipasi Anggaran	.304	.088	.333	3.443	.001
Komitmen Organisasi	.353	.091	.379	3.859	.000
Motivasi	.133	.052	.276	2.536	.014

Sumber : Data Olahan, 2016

Diketahui nilai t tabel pada taraf signifikansi 5 % (2-tailed) dengan Persamaan berikut:

$$\begin{aligned}
 t \text{ tabel} &= n - k - 1: \alpha/ 2 \\
 &= 60 - 3 - 1: 0,05/ 2 \\
 &= 56 : 0,025 \\
 &= 2,003
 \end{aligned}$$

keterangan: n : jumlah sampel
k : jumlah variabel bebas

1 : konstan

1. Partisipasi Anggaran. Diketahui t hitung 3,443 > t tabel 2,003 dan Sig. 0,001 < 0,05. Artinya

variabel partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

2. Komitmen organisasi. Diketahui t hitung $3,859 > t$ tabel $2,003$ dan $\text{Sig. } 0,000 < 0,05$. Artinya variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
3. Motivasi. Diketahui t hitung $2,536 > t$ tabel $2,003$ dan $\text{Sig. } 0,014 < 0,05$. Artinya variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Hasil Penelitian dan Pembahasan Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial

Hasil uji t statistik, dapat dilihat bahwa sig dari variabel partisipasi bernilai $0,001$ dan dengan nilai t $3,443$. Hal ini menyatakan bahwa H_1 di tolak, dimana variabel partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, dikarenakan nilai sig partisipasi anggaran $0,001$ lebih kecil atau kurang dari nilai probabilitas $0,05$ dimana ($0,001 < 0,05$). Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan karena dengan adanya anggaran secara partisipasi diharapkan kinerja manajer akan meningkat, dimana ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan akan memiliki rasa tanggung jawab dalam penyusunan anggaran.

Partisipasi penyusunan anggaran ini merupakan keterlibatan seluruh manajer untuk melakukan kegiatan dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Dengan adanya keterlibatan tersebut akan

mendorong para manajer untuk bertanggungjawab terhadap masing – masing tugas yang mereka miliki sehingga dapat meningkatkan kinerjanya agar mereka mencapai sasaran/target yang telah ditetapkan dalam anggaran. Hal ini mengindikasikan pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini sejalan dengan Nichlah Hidayat dan Fitri Ella Fauzi (2010) yang menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian semakin tinggi partisipasi seorang manajer, kepala bagian, serta bawahan maka semakin tinggi pula tingkat kinerjanya.

Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial

Pada variabel komitmen organisasi dapat dilihat bahwa nilai sig sebesar $0,000$ dan nilai t $3,859$. Hal ini menyatakan, bahwa variabel komitmen organisasi memiliki nilai sig lebih kecil dari probabilitas $0,05$ ($0,000 < 0,05$) yang berarti H_2 ditolak dimana komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. karena seseorang yang memiliki komitmen yang kuat akan cenderung menyukai pekerjaan ditekuninya, berupaya terlibat dengan organisasi dan memiliki loyalitas yang tinggi. Sehingga komitmen organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena manajer pusat tanggung jawab memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam dirinya untuk mengabdikan kepada perusahaan, komitmen organisasi yang kuat dalam diri manajer pusat tanggung jawaban akan menyebabkan

partisipasi mereka dalam penyusunan anggaran semakin tinggi sehingga akhirnya meningkat kinerja manajerial. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Linda Santioso (2015) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian Nichlan Hidayat dan Fitri Ella Fauziah (2010) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Berpengaruh motivasi terhadap kinerja manajerial

Dalam variabel motivasi dapat dilihat bahwa nilai sig sebesar 0,014 dan dengan nilai t 2.536. ini berarti menyatakan bahwa variable motivasi memiliki nilai sig lebih besar dari nilai probabilitas 0,05, dimana ($0,014 > 0,05$). Dari hasil pengujian tersebut, maka keputusannya adalah H_0 diterima. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Motivasi berkaitan dengan motif, dimana karyawan dalam melaksanakan fungsi dan tanggung jawabnya sudah tentu memiliki motif, seperti bekerja secara berkualitas agar jabatannya meningkat, atau mereka bekerja secara optimal karena sudah menjadi tanggung jawabnya, bahkan dimungkinkan dimilikinya motif yang kurang baik seperti bekerja untuk memperoleh keuntungan pribadi, berperilaku yang tidak sepatutnya, memperbesar anggaran biaya atau memanipulasi laporan keuangan, dan hal itu tidak hanya menunjukkan kinerja buruk, juga

dapat menyebabkan kerugian bagi kantor atau organisasi baik secara finansial atau non finansial. Sehingga untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan tidak hanya meningkatkan motivasi saja tetapi harus diiringi dengan motif yang baik untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini sejalan dengan Renendya Putri Andina (2013) yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian. Semakin baik motivasi kerja karyawan maka akan semakin baik pula hasil pekerjaannya. Semakin kuat motivasi yang melekat pada diri karyawan, semakin menentukan kinerja yang dihasilkan. Namun ini tidak sejalan dengan Soetrisno (2010) yang menunjukkan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan motivasi terhadap kinerja manajerial dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a) Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada BUMN PTPN V.
- b) Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada BUMN PTPN V.
- c) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada BUMN PTPN V.
- d) Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Hal ini menunjukkan koefisien determinasi disesuaikan

(adj R²) yaitu sebesar 0,599. Bahwa sumbangan variable independen terhadap dependen adalah 59,9% sedangkan sisanya 40,1%. Hal ini menjelaskan bahwa diantara partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan motivasi memiliki berpengaruh oleh variabel lain.

Saran

Untuk penelitian selanjutnya disarankan agar dapat memahami arti maksud dalam penelitian tersebut, memanfaatkan waktu sebaik – baiknya untuk penyebaran dan pengumpulan kuesioner atau memperluas variabel. Jika data diperoleh dapat diperbanyak lagi, maka akan dapat meningkatkan kualitas yang bagus pada hasil penelitian. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan salah satu referensi untuk penelitian lebih lanjut terutama bagi penelitian yang melakukan penelitian yang berkaitan dengan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial yang lebih sempurna dan komprehensif. Penelitian selanjutnya juga dapat menambahkan variable gaya kepemimpinan, *self efficacy* baik serta menambahkan sebagai variable independen intervening.

DAFTAR PUSTAKA

- Armila Krisna Warindrani. (2006). Akuntansi Manajemen. Penerbit Jogjakarta. Graha Ilmu.
- Fitri Ella Fauziah dan Nichlah Hidayah 2010, Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal*

Dinamika Ekonomi dan Bisnis.Vol.7 No. 1 Maret 2010.

- Govindarajandan Anthony, 2011, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Jilid I dan II. Jakarta, Salemba Empat.

- Hansen dan Mowen.2006, *Akuntansi Manajemen* buku 1.Edisi 7. Jakarta. SalembaEmpat.

- Hasibuan, M.S.P.2006. *Manajemen, Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta. BumiAksara.

- Hapsari.N 2010. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasidan Locus Of Control sebagai variabel Moderating (studi kasus pada PT.adhikarya (persero) Tbk. Divisi Konstruksi I). *jurnal Ekonomi dan bisnis Indonesia*, Vol. 15 No.1,2010 hal 97-14.

- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Yogyakarta: Andi Offset.

- Machfoedz,M.,2007.*Pengantar Bisnis Modern*. Yogyakarta Andi.

- Mardiasmo.2006,*Akuntansi Sektor Publik*, Edisi II, Yogyakarta, Penerbit Andi.

- Muthaher, O danSardjito, B, 2007, “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating”.

- Simposium Nasional Akuntansi X*, Unhas Makassar.
- Nordiawan, Deddi. 2008. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nor, W. 2007. Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. Makalah disampaikan pada *Simposium Nasional Akuntansi X*.
- Octavia, Dyah, 2009. Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT pos Indonesia (Perseron) Medan Skripsi Akuntansi Universitas Sumatera Utara.
- Panangaran, Ritonga. 2008, "Pengaruh Partisipasi dalam penyusunan Anggaran Organisasi terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial pada PDAM tirtana diprovinsi sumatera utara" tesis magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara.
- Renendya Adina Putri 2013, Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi, Kompensasi, Job Relevan Informasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial di pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso. *Artikel Ilmiah Mahasiswa*
- Soetrisno, 2010. Pengaruh Partisipasi, Motivasi dan Pelimpahan Wewenang dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Dinas daerah dan Lembaga Teknis Daerah di Kabupaten Rembang). *TESIS UNDIP*.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta, Bandung.
- Sri Rejeki Endang, Marsudi, 2012. Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan kinerja Manajerial. *LANTIP Vol02.No.01.April 2012*.