

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PT. Taspen (Persero) Kcu Bandung**

Oleh:  
**Hesti Astriyani**

**Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi  
Universitas Langlangbuana**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap komitmen organisasi dan dampaknya terhadap kinerja manajerial pt. taspen (persero) kcu bandung. Adapun latar belakang penelitian ini karena belum sepenuhnya partisipasi penyusunan anggaran ,komitmen organisasi. terhadap kinerja manajerial pada perusahaan. Hasil penelitian diharapkan menjadi solusi pemecahan masalah pada sistem informasi akuntansi manajemen dan kinerja manajerial. Terdapat populasi dengan 74 karyawan dan sampel sebesar 40 karyawan. Data dikumpulkan dengan metode *survey* melalui penyebaran kuesioner secara langsung pada pt. taspen (persero) kcu bandung diolah secara statistik dengan menggunakan SEM-PLS. Selanjutnya untuk analisis data dilakukan dengan menggunakan *explanatory research*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : (1) Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap komitmen organisasi. (2) Komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial

**Kata kunci:** *Penyusunan Anggaran ,Komitmen Organisasi. Kinerja Manajerial*

---

**I. PENDAHULUAN**

Semakin berkembangnya dunia, permasalahan manusia semakin kompleks. Manusia pada dasarnya tidak dapat sendiri dalam memenuhi kebutuhan hidupnya, dia akan membentuk suatu kelompok yang kemudian disebut organisasi, apa pun bentuk kelompok itu. Manusia adalah pendukung utama setiap organisasi. Perilaku manusia yang berada dalam suatu kelompok atau organisasi adalah awal dari perilaku organisasi (Veithzal, Muliaman, Mansyur, 2003 : 169) Badeni (2013:207) mempertegas bahwa organisasi merupakan sistem terbuka yang memiliki berbagai subsistem dan merupakan subsistem dari sistem yang lebih besar. Ada organisasi yang besar atau kecil dilihat dari jumlah. Selanjutnya menurut Emron Edison (2010: 68) anggaran merupakan

bagian yang penting untuk perencanaan efektif jangka pendek dan control dalam organisasi. Penyelenggaraan anggaran biasanya meliputi satu tahun itu, selain itu, anggaran mencerminkan suatu komitmen dari pembuatnya dengan atasannya

Kemudian menurut Sedarmayanti (2007: 195) pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

**II. KAJIAN PUSTAKA**  
**Partisipasi Anggaran**

Arfan Ikhsan Lubis (2010 : 238) partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak di mana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya.

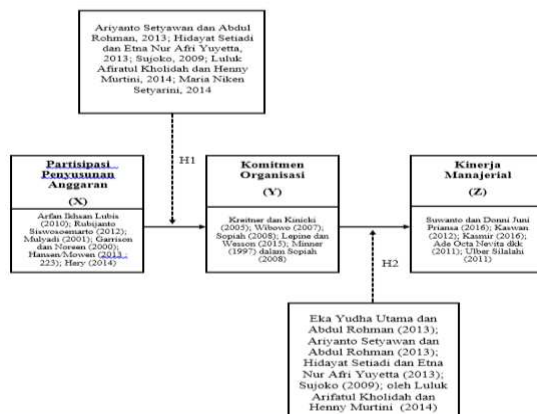
**Komitmen Organisasi**

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005 : 274) menyatakan bahwa komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya.

### Kinerja Manajerial

Kasmir (2016 : 182) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

### III. KERANGKA PEMIKIRA & HIPOTESIS



Hipotesis dalam penelitian ini, yaitu :

- H1: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi
- H2 : Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

### IV. METODE PENELITIAN

Objek yang di teliti adalah budaya organisasi, teknologi informasi, karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen serta kinerja manajerial pada PT Taspen (Persero) KCU Bandung. Pengukuran variabel-variabel ini, diukur oleh instrumen pengukuran dalam bentuk kuesioner (item pernyataan) yang bersifat tertutup dan diberikan peluang untuk dapat menjawab secara terbuka dan memakai skor nilai.

#### Populasi atau Sumber Informasi

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT Taspen (Persero) KCU Bandung

### Metode Penarikan Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi. (Menurut Sugiyono, 2017:81).

Structural Equation Modeling (SEM) dengan penaksiran PLS (Partial Least Square) akan digunakan dalam penelitian ini untuk menguji hipotesis penelitian. Teknik analisis statistika (SEM) tersebut digunakan karena adanya hubungan kausal antar variabel dan setiap variabelnya *unobserved*. Menurut Hair *et al* (2014:20), ukuran sampel minimal untuk SEM-PLS dapat ditentukan dengan cara:

#### 1. Rule of Thumb

Penentuan ukuran sampel minimal dengan menggunakan *rule of thumb* adalah sepuluh kali jumlah arah panah terbanyak yang menunjuk kepada variabel laten model jalur PLS (Hair *et al*, 2014:21).

#### 2. Power Analysis

Penentuan ukuran sampel minimal dengan menggunakan *cara power analysis* juga didasari oleh bagian dari model dengan arah panah yang terbanyak. Lebih lanjut Hair *et al* (2014:21) merekomendasikan beberapa ukuran sampel minimal yang dapat diambil untuk SEM-PLS dengan berbagai tingkat signifikan  $R^2$ .

Sehingga dalam penelitian ini dengan menggunakan power analysis pada tingkat signifikan 5% dan  $R^2=0,5\%$  maka sampel yang di ambil sebanyak 39 orang.

#### Teknik Pengumpulan Data

Sumber data yang digunakan adalah :

- 1. Data primer adalah data yang diambil langsung dari perusahaan tempat dilakukannya penelitian melalui pembagian kuesioner.
- 2. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari buku-buku literatur yang ada disesuaikan dengan penelitian yang dilakukan.

**Pengujian Validitas**

Uji validitas bertujuan untuk menentukan apakah kuesioner yang digunakan dalam penelitian dapat mengukur atribut yang dimaksud. Sebuah instrument dikatakan valid apabila dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat dan mempunyai validitas tinggi.

**Pengujian Reliabilitas**

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran telah konsisten apabila dilakukan dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama teknik *Cronbah's Alpha* sebagai koefisien reabilitas yang mengidentifikasi kelayakan antara yang satu dengan yang lain. Suatu variabel dinyatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbah's Alpha* > 0,60 (Sekaran, 2000).

**V. HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Hasil Analisis Deskriptif**

Prinsip kategori rata-rata skor tanggapan responden, Sugiyono (2009:135) yaitu berdasarkan rentang skor maksimum dan skor minimum dibagi jumlah kategori yang diinginkan menggunakan rumus sebagai berikut.

$$\frac{\text{Rentang Skor Kategori} = \text{Skor Maksimum} - \text{Skor Minimum}}{\text{Jumlah Kategori}}$$

Sehingga dapat dibuat kategori skor sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Pedoman Kategorisasi Rata-Rata**  
**Skor Tanggapan Responden**

Skor Tanggapan	Kategori
1,00 – 1,80	Tidak Baik/Tidak Memadai/Sangat Rendah/Tidak Pernah
1,81 – 2,60	Kurang Baik/Kurang Memadai/Rendah/Jarang
2,61 – 3,40	Cukup/Cukup Memadai/Kadang-Kadang
3,41 – 4,20	Baik/Tinggi/Memadai/Sering
4,21 – 5,00	Sangat Baik/Sangat Tinggi/Sangat Memadai/Selalu

**Analisis Deskriptif Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Partisipasi Penyusunan Anggaran diukur melalui 3 dimensi dan dioperasionalisasikan menjadi 6 indikator. Berikut rekapitulasi distribusi partisipasi penyusunan anggaran pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa hasil perhitungan skor total skor rata-rata secara keseluruhan (*grand mean*) dari variabel partisipasi penyusunan anggaran sebesar 3,81 berada diantara interval 3,41 - 4,20. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung dikategorikan baik.

*Grand mean* sebesar 3,81 ekuivalen dengan 76,2%. Artinya bahwa partisipasi penyusunan anggaran pada perusahaan sudah berjalan baik karena *depth, scope, dan weight* yang menunjang partisipasi penyusunan anggaran telah dilakukan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan tersebut. Tetapi apabila dibandingkan dengan skor ideal (100%) ternyata partisipasi dalam penyusunan anggaran masih menghadapi kendala. Gap antara skor ideal 100% dengan skor aktual 76,2% menunjukkan nilai sebesar 23,8%. Seharusnya gap ini dapat dieliminir sehingga kondisi dilapangan mengenai partisipasi penyusunan anggaran berada pada level 100% yaitu skor optimal partisipasi penyusunan anggaran. Gap ini merupakan bentuk kuantifikasi atas kondisi aktual partisipasi penyusunan anggaran, sehingga diharapkan bisa berkurang agar tercapai kondisi ideal yang diharapkan yaitu partisipasi penyusunan anggaran sangat memadai (semua responden menjawab skala 5).

**Analisis Deskriptif Komitmen Organisasi**

dimensi dan 8 indikator berikut Komitmen organisasi diukur melalui 3 dimensi dan dioperasionalisasikan menjadi 4 indikator. Berikut rekapitulasi distribusi komitmen organisasi pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa hasil perhitungan skor total skor rata-rata secara keseluruhan (*grand mean*) dari variabel komitmen organisasi sebesar 3,69 berada diantara interval 3,41-4,20. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi pada PT. Taspen KCU Bandung dikategorikan baik.

*Grand mean* sebesar 3,69 ekuivalen dengan 73,8%. Artinya bahwa komitmen organisasi pada perusahaan sudah berjalan baik karena *affective*, *continuance*, dan *normative* yang menunjang komitmen organisasi tersebut telah dilakukan sesuai dengan prosedur yang diterapkan oleh perusahaan tersebut. Tetapi apabila dibandingkan dengan skor ideal (100%) ternyata komitmen organisasi menghadapi kendala. Gap antara skor ideal 100% dengan skor aktual 73,8% menunjukkan nilai sebesar 26,2%. Seharusnya gap ini dapat dieliminir sehingga kondisi dilapangan mengenai komitmen organisasi berada pada level 100% yaitu skor optimal komitmen organisasi. Gap ini merupakan bentuk kuantifikasi atas kondisi aktual komitmen organisasi, sehingga diharapkan bisa berkurang agar tercapai kondisi ideal yang diharapkan yaitu kualitas sistem informasi akuntansi manajemen sangat memadai (semua responden menjawab skala 5).

**Analisis Analisis Deskriptif Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial diukur melalui 8 dimensi dan dioperasionalisasikan menjadi 18 indikator. Berikut rekapitulasi distribusi kinerja manajerial pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung.

. Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa hasil perhitungan skor total skor rata-rata secara keseluruhan (*grand mean*) dari variabel kinerja manajerial sebesar 3,68 berada diantara interval 3,41-4,20. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung dikategorikan baik.

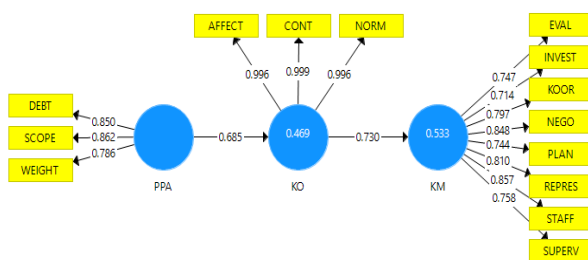
*Grand mean* sebesar 3,68 ekuivalen dengan 73,6%. Artinya bahwa kinerja manajerial pada perusahaan sudah berjalan dengan baik karena perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff, negosiasi, dan perwakilan yang menunjang kinerja manajerial tersebut telah dilakukan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan tersebut. Tetapi apabila dibandingkan dengan skor ideal (100%) ternyata kinerja manajerial masih menghadapi kendala. Gap antara skor ideal 100% dengan skor aktual 73,6% menunjukkan nilai sebesar 26,4%. Seharusnya gap ini dapat dieliminir sehingga kondisi dilapangan mengenai kinerja manajerial berada pada level 100% yaitu skor optimal kinerja manajerial. Gap ini merupakan bentuk kuantifikasi atas kondisi aktual kinerja manajerial, sehingga diharapkan bisa berkurang agar tercapai kondisi ideal yang diharapkan yaitu kinerja manajerial sangat memadai (semua responden menjawab skala 5).

### **Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Komitmen Organisasi dan Dampaknya Terhadap Kinerja Manajerial**

Analisis yang relevan dengan tujuan penelitian yaitu untuk memperoleh hasil kajian mengenai model yang ditawarkan dalam mengatasi permasalahan pada komitmen organisasi dan kinerja manajerial maka dilakukan pengujian hipotesis dan mencari besar pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap komitmen organisasi dan dampaknya terhadap kinerja manajerial. Dalam *struktural equation modeling (PLS)* ada dua jenis model yang terbentuk, yaitu model pengukuran dan model struktural. Model pengukuran menjelaskan proporsi varian masing-masing variabel manifest (indikator) yang dapat dijelaskan di dalam variabel laten. Melalui model pengukuran akan diketahui indikator mana yang lebih dominan dalam pembentukan variabel

laten. Setelah model pengukuran masing-masing variabel laten diuraikan selanjutnya akan dijabarkan model struktural yang akan mengkaji pengaruh masing-masing variabel laten independen (*eksogeneous latent variable*) terhadap variabel laten dependen (*endogenous latent variable*).

Model pengukuran digunakan sebagai *goodness of fit* untuk outer model. Dimana dalam uji kecocokan model ini dijelaskan baik *convergent validity* dan *discriminant validity*, *convergent validity* berupa *loading factor* yang menjelaskan proporsi varian masing-masing variabel *manifest* (dimensi/indikator) yang dapat dijelaskan didalam variabel laten. Melalui model pengukuran akan diketahui indikator mana yang lebih dominan dalam merefleksikan variabel laten. Dimensi yang memiliki *loading factor* kurang 0,5 sebaiknya dikeluarkan dari model. Selain itu diperoleh *t-value* lebih besar untuk masing-masing variabel *manifest*. Dimana apabila *t-value* lebih besar 1,96 memiliki arti bahwa variabel manifest merefleksikan dengan baik variabel latennya. Untuk *discriminant validity* akan diketahui *average variance extracted (AVE)*, dan *composite reliability (CR)* sebagai uji kecocokan variabel manifest yang mampu merefleksikan variabel latennya. *Composite reliability* yang baik adalah memberikan nilai lebih besar dari 0,7 ( $CR > 0,7$ ) sedangkan *average variance extracted (AVE)* yang baik adalah memberikan nilai lebih besar dari 0,5 ( $AVE > 0,5$ ).

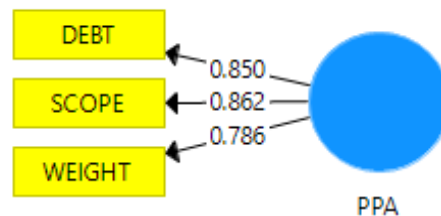


**Gambar 2**  
**Diagram Jalur Loading Factor**  
**Evaluasi Model Pengukuran**

Penelitian ini pada PLS-SEM algorithm mempunyai *minimum number iteration* adalah 300 dan *the stop eriteration* adalah  $10^{-4}$  (0,00001) serta skema pembobotan menggunakan *path* dengan *inntial weight* adalah 1,00.

**Model Pengukuran Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Variabel partisipasi penyusunan anggaran diukur menggunakan 3 dimensi yaitu *depth*, *scope*, dan *weight*. Dimensi ini adalah dimensi reflektif. Hasil estimasi parameter model pengukuran variabel ini diperlihatkan pada dibawah ini.



**Gambar 1**  
**Diagram Jalur Partisipasi**  
**Penyusunan Anggaran**

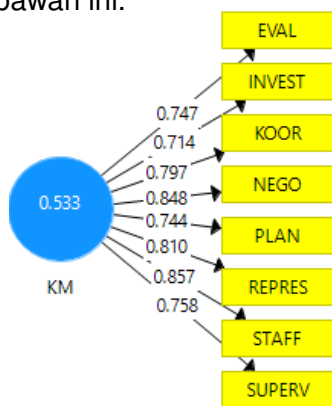
*Outer loading* dari konstruk reflektif pengukuran partisipasi penyusunan anggaran semuanya bernilai diatas 0,40. Dimensi *depth* mempunyai nilai *loading* 0,850 diatas 0,40 dan signifikan ( $p=0,000$ ) pada taraf nyata 5%. Dimensi ini mempunyai *indicator reliability* 0,851. Kemudian dimensi *scope* mempunyai nilai *loading* 0,862 dan signifikan ( $p=0,000$ ) pada taraf nyata 5%. Dimensi ini mempunyai *indicator reliability* tertinggi (0,859). Kemudian dimensi *weight* mempunyai nilai *loading* 0,786 dan signifikan ( $p=0,000$ ) pada taraf nyata 5%. Dimensi ini mempunyai *indicator reliability* terendah (0,786). Nilai *composite reliability* 0,9872 diatas 0,7 sehingga dapat diterima untuk menunjukkan bahwa konstruk reflektif partisipasi penyusunan anggaran mempunyai tingkat *internal consistency reliability* yang baik. Nilai AVE sebesar 0,694

berada diatas tingkat minimum yang diminta (0,50) maka ukuran-ukuran dari konstruk reflektif ini mempunyai tingkat *convergent validity* yang baik.

**Model Pengukuran Komitmen Organisasi**

Variabel komitmen organisasi diukur menggunakan 3 dimensi yaitu *affective*,

*continuance*, dan *normative*. Dimensi ini adalah dimensi reflektif. Hasil estimasi parameter model pengukuran variabel ini diperlihatkan seperti gambar dibawah ini.



**Gambar 3**

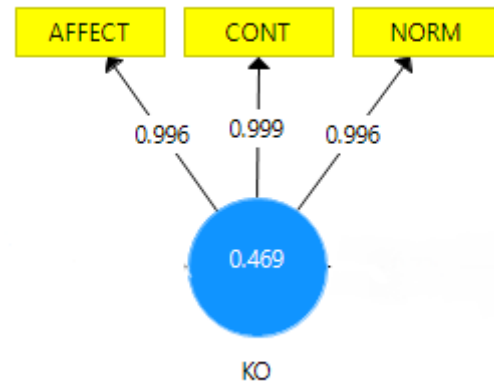
**Diagram Jalur Komitmen Organisasi**

0,5. Dimensi *affective* dengan loading 0,996 signifikan (p=0,000) pada taraf nyata 5%. Dimensi *continuance* dengan loading 0,999 signifikan (p=0,000) pada taraf nyata 5%. Dimensi ini mempunyai *indicator reliability* tertinggi (0,999). Dimensi *normative* dengan loading 0,996 signifikan (p=0,000) pada taraf nyata 5%. Nilai *composite reliability* 0,998 diatas 0,70 menunjukkan bahwa konstruk komitmen organisasi mempunyai tingkat *internal consistency reliability* yang tinggi. Dilain pihak nilai AVE sebesar 0,993 berada diatas tingkat minimum yang diminta (0,50), maka ukuran-ukuran dari konstruk reflektif ini mempunyai tingkat *convergent validity* yang tinggi.

**Model Pengukuran Kinerja Manajerial**

Variabel kinerja manajerial diukur menggunakan 8 dimensi yaitu *planning*, *investigating*, *coordinating*, *evaluating*, *supervising*, *staffing*,

*negotiating*, dan *representing*. Dimensi ini adalah dimensi reflektif. Hasil estimasi model pengukuran ditampilkan pada gambar dibawah ini.



**Gambar 4**

**Diagram Jalur Kinerja Manajerial**

*Outer loading* dari konstruk reflektif kinerja manajerial untuk dimensi *staffing* bernilai 0,857 diatas ambang batas 0,70 serta signifikan (p-value=0,000) pada taraf nyata 5%. Dimensi ini mempunyai *indicator reliability* yang tertinggi (0,847). Dimensi *planning* dengan loading 0,744 signifikan (p-value=0,000) pada taraf nyata 5%. Dimensi *investigating* dengan loading 0,714 signifikan (p-value=0,000) pada taraf nyata 5%. Dimensi *coordinating* dengan loading 0,797 signifikan (p-value=0,000) pada taraf nyata 5%. Dimensi *evaluating* dengan loading 0,747 signifikan (p-value=0,000) pada taraf nyata 5%. Dimensi *supervising* dengan loading 0,758 signifikan (p-value=0,000) pada taraf nyata 5%. Dimensi *negotiating* dengan loading 0,848 signifikan (p-value=0,000) pada taraf nyata 5%. Dimensi *representative* dengan loading 0,810 signifikan (p-value=0,000) pada taraf nyata 5%. Nilai *composite reliability* 0,928 diatas ambang batas 0,70 menunjukkan bahwa konstruk kinerja manajerial mempunyai tingkat *internal consistency reliability* yang tinggi. Dilain pihak nilai AVE sebesar 0,618 berada diatas tingkat minimum yang diminta

(0,50), maka ukuran-ukuran dari konstruk kinerja manajerial ini mempunyai tingkat *convergent validity* yang tinggi.

**Analisis Model Struktural Pengujian Collinearity**

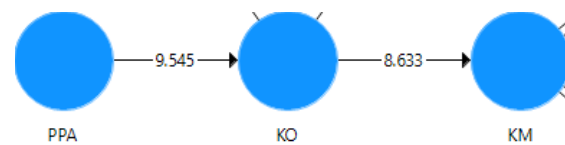
Model struktural menjelaskan hubungan kausalitas antara variabel penelitian. Analisis model struktural terkait dengan pengujian hipotesis penelitian. Sebelum melakukan analisis tersebut, dibutuhkan untuk menguji model struktural untuk *collinearity*. Alasannya adalah bahwa estimasi koefisien-koefisien jalur dalam model struktural berlandaskan kepada regresi OLS dari setiap variabel laten *endogen* atas konstruk-construct yang berhubungan terhadapnya. Dalam regresi berganda, estimasi koefisien-koefisien jalur akan bias jika terdapat tingkat *collinearity* yang signifikan diantara konstruk-construct prediktornya. Untuk mengevaluasi *collinesrity* digunakan ukuran *variance inflation factor* (VIF), dalam konteks PLS-SEM, nilai toleransi 0,20 atau kurang dari nilai VIP 5 atau lebih menunjukkan terdapat *problem collinearity* (Hair *et at*, 2014:186).

Dalam penelitian ini, pengujian *collinearity* dilakukan pada model struktural yang merepresentasikan hubungan antara variabel-variabel laten partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi dan sebagai predictor untuk variabel laten kinerja manajerial. Hasil perhitungan nilai VIF masing-masing variabel partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi disajikan dalam tabel 4.27. Berdasarkan kepada tabel ini, nilai-nilai VIF diluar nilai toleransi untuk keberadaan *problem collinearity* yang signifikan antar variabel predictor tersebut. Dengan demikian evaluasi model struktural dapat direalisasikan yang meliputi pengujian terhadap dua buah hipotesis penelitian.

**Evaluasi Model Struktural**

Dalam penelitian ini model struktural terkait kepada dua hipotesis

penelitian yang mengisyaratkan hubungan kausalitas antara variabel-variabel laten. Model struktural dalam penelitian ini melibatkan satu variabel laten eksogen (partisipasi penyusunan anggaran) dan dua variabel laten endogen (komitmen organisasi dan kinerja manajerial). Hasil perhitungan koefisien-koefisien jalur *standardized* untuk model struktural pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap komitmen organisasi dan dampaknya terhadap kinerja manajerial diperlihatkan dalam dibawah ini.



**Gambar 5**  
**Koefisien-koefisien Standardized Model Struktural**

**4.1.3.2 Pengujian Hipotesis**

Hipotesis statistik 1

$H_0 : \gamma_{11} = 0$	Partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi
$H_0 : \gamma_{11} \neq 0$	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi

Hipotesis statistik 2

$H_0 : \beta_{21} = 0$	komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial
$H_0 : \beta_{21} \neq 0$	komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial

Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistik uji t-student seperti apa yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Kriteria pengujian adalah  $H_0$  ditolak jika p-value lebih kecil dari  $\alpha$ , dengan  $\alpha = 0,05$ . Hasil pengujian dirangkum pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.28**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

Hipotesis Statistika	Koefisien Jalur	T	p-value	Keterangan
$H_0 : \gamma_{11} = 0$ $H_0 : \gamma_{11} \neq 0$	0,685	9,545	0,000	$H_0$ Ditolak
$H_0 : \beta_{21} = 0$ $H_0 : \beta_{21} \neq 0$	0,730	8,63	0,000	$H_0$ Ditolak

**Hasil Pengujian Hipotesis 1**

Berdasarkan tabel 4.28 dapat dilihat nilai  $t_{hitung}$  variabel partisipasi penyusunan anggaran (9,545) lebih besar dari  $t_{kritis}$  (1,96) yang berarti hasil uji hipotesis 1 adalah  $H_0$  ditolak, maka kesimpulan statistik adalah partisipasi penyusunan anggaran memberikan pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Besar pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap komitmen organisasi sebesar 0,685. Koefisien besar pengaruh ini menunjukkan kenaikan partisipasi penyusunan anggaran sebesar satu standar deviasi akan menyebabkan kenaikan komitmen organisasi sebesar rata-rata 0,685 standar deviasi, dengan menganggap yang lain konstan.

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai  $f^2$  sebesar 0,205. Karena nilai  $f^2$  mendekati 0,205 (batasan nilai *effect size* medium) maka dapat dinyatakan *effect size* untuk pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap komitmen organisasi adalah medium.

**Hasil Pengujian Hipotesis 2**

Berdasarkan tabel 4.28 dapat dilihat nilai  $t_{hitung}$  variabel partisipasi penyusunan anggaran (8,63) lebih

besar dari  $t_{kritis}$  (1,96) yang berarti hasil uji hipotesis 2 adalah  $H_0$  ditolak, maka kesimpulan statistik komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

**Pembahasan**

Hasil pengujian kecocokan model untuk outer model yang dispesifikasikan berdasarkan operasionalisasi variabel dengan mempertimbangkan orientasi reflektif menunjukkan *convergent validity* yaitu korelasi antara item score dengan *construct score* menunjukkan *outer loading* pada rentang 0,4-0,9. Hal ini memberikan arti bahwa variabel manifest memiliki kemampuan cukup tinggi dalam merefleksikan variabel latennya. Dan menunjukkan  $t_{hitung}$  diatas  $t_{kritis}$  1,96. Untuk *discriminant validity* yaitu validitas dari konstruk yang terbentuk dilihat berdasarkan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* semua variabel berada pada rentang 0,579 – 0,998 dimana direkomendasikan nilai AVE adalah lebih besar dari 0,5. Selanjutnya evaluasi model pengukuran/*measurement model (outer model)* juga dapat dilihat dari nilai *composite reliability* (CR) dimana nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,70 hasil ini sesuai dengan yang diharapkan. Semakin besar nilai *God (Goodness of Fit)* maka semakin fit suatu model.

Hasil pengujian kecocokan model untuk *inner model*, hipotesis diterima dengan nilai  $t_{hitung}$  diatas nilai  $t_{kritis}$  1,96. Hipotesis telah diuji dan mendukung teori sehingga apabila hipotesis yang sama dengan penelitian yang sama tetapi dengan unit analisis dan sampel yang berbeda konsisten hasilnya dari masa ke masa maupun dari pengujian ke pengujian teori akan tetap bertahan samapi teori yang lain menggesernya, sehingga penelitian dapat membangun dan mengembangkan teori.

**Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen**



Budaya organisasi berpengaruh terhadap karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen dan kinerja manajerial, menunjukkan bahwa variabelitas karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen dan kinerja manajerial pada PT. Campina sudah bisa dijelaskan oleh budaya organisasi dengan direfleksikan oleh berbagai inovasi dan dimensi yang berada pada budaya organisasi.

Berdasarkan hasil faktor loadingnya dimensi agresivitas (0,823), hasil (0,773), kecermatan (0,742), keputusan (0,845), motivasi (0,885), prosedur (0,811), dan tim (0,798).

Dengan demikian hipotesis 1 (pertama) diterima bahwa hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap . Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian-penelitian lain yang dilakukan oleh Beberapa penelitian mengemukakan tentang penelitiannya mengenai budaya organisasi dan karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen. Beberapa penelitian mengemukakan tentang penelitiannya mengenai budaya organisasi dan karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen. Menurut penelitian Beberapa penelitian menyatakan mengenai budaya organisasi dan sistem informasi akuntansi manajemen. Menurut penelitian meida maryana (2013) menyimpulkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh terhadap sistem informasi akuntansi berdasarkan pada sub struktur yang kedua variabel sistem informasi akuntansi berperan sebagai variabel independen (eksogenus variabel) dan pengendalian intern sebagai variabel dependen.

#### **Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Komitmen Organisasi**

Pengaruh variabel partisipasi penyusunan anggaran terhadap komitmen organisasi sebesar 9,545 dan termasuk dalam kategori medium. Koefisien pengaruh ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi

dijelaskan oleh partisipasi penyusunan anggaran dengan direfleksikan oleh *depth*, *scope*, dan *weight*. Kemudian pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap komitmen organisasi lumayan tinggi karena mempunyai nilai *effect size* sebesar 0,885 (nilai  $f^2$  diatas 0,15).

*Scope* memberikan kontribusi yang besar dibandingkan dengan *depth* dan *weight* pada besaran variabilitas partisipasi penyusunan anggaran. Hal ini bisa dilihat dari nilai *loading factor scope* sebesar 0,862 lebih tinggi dibandingkan nilai *loading factor* pada *depth* (0,850), dan *weight* (0,786) yang berarti bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran akan memberikan perubahan pada komitmen organisasi bila adanya keterlibatan dalam penyusunan anggaran, keterlibatan dalam revisi anggaran atau mengetahui alasan revisi anggaran, mengetahui frekuensi dalam diskusi anggaran, mengetahui pengaruh terhadap anggaran akhir, ikut terlibat dalam kontribusi pada anggaran, dan mengetahui banyaknya opini dalam penyusunan anggaran.

#### **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial**

Pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial sebesar 8,63 dan termasuk dalam kategori tinggi. Koefisien komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial menunjukkan bahwa variabilitas kinerja manajerial pada perusahaan bisa dijelaskan komitmen organisasi dengan direfleksikan oleh *affective*, *continuance*, *normative*. Kemudian pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial dikategorikan tinggi karena mempunyai nilai *effect size* sebesar 1,144 (nilai  $f^2$  diatas 0,15).

Berdasarkan hasil *loading factor continuance* memberikan kontribusi yang besar dibandingkan dengan *affective*, *normative* pada besaran variabilitas komitmen organisasi. Hal ini bisa dilihat dari nilai *loading factor continuance* sebesar 0,999 lebih tinggi dibandingkan

nilai *loading factor* pada *affective* (0,996), *normative* (0,996) yang berarti bahwa komitmen organisasi akan memberikan perubahan pada kinerja manajerial bila komitmen bisa menumbuhkan rasa kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

## VI. KESIMPULAN

Berdasarkan fenomena, rumusan masalah, hipotesis dan hasil penelitian, maka simpulan penelitian ini sebagai berikut :

1. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi belum maksimal karena partisipasi penyusunan anggaran yang direfleksikan dalam keterlibatan penyusunan anggaran, keterlibatan revisi anggaran, frekuensi dalam diskusi anggaran, pengaruh terhadap anggaran akhir, kontribusi, dan opini dalam penyusunan anggaran tetapi sudah cukup baik.
2. Komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Kinerja manajerial belum maksimal karena komitmen organisasi direfleksikan oleh rasa nyaman dan senang terhadap perusahaan, ketertarikan pegawai-pegawai pada pekerjaan, tanggung jawab, kebanggaan bekerja diorganisasi.

## VII. SARAN

### Saran operasional

1. Partisipasi penyusunan anggaran yang baik dapat menciptakan komitmen organisasi yang optimal dengan cara :
  - a. Karyawan ikut terlibat dalam penyusunan anggaran sehingga karyawan yang

berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan memiliki perasaan bahwa dirinya ikut andil dalam penyusunan anggaran perusahaan tersebut supaya tercapainya tujuan suatu organisasi.

- b. Adanya kerja sama yang dilakukan oleh seorang karyawan terhadap suatu perusahaan dengan tujuan untuk memajukan suatu perusahaan.
  - c. Mempunyai pandangan maupun anggapan seorang karyawan terhadap suatu peristiwa atau permasalahan tertentu, sehingga karyawan dapat mengatasi permasalahan tersebut.
2. Komitmen organisasi yang baik dapat berjalan efektif dalam kinerja manajerial, dilakukan dengan cara :
    - a. Karyawan memiliki kesadaran akan tingkah laku atau perbuatan baik yang disengaja maupun yang tidak disengaja, sebagai perwujudan kesadaran dan kewajiban didalam suatu perusahaan.
    - b. Memiliki keinginan untuk menggunakan semua kemampuan untuk mencapai tujuan suatu perusahaan.

### Saran Pengembangan Ilmu

1. Maka disarankan bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian kembali berdasarkan hasil penelitian yang sama, pada unit analisis sampel yang berbeda agar menunjukkan hasil yang sama sehingga akan meningkatkan keyakinan terhadap penelitian yang telah dilakukan dan kegunaan

- penelitian dapat diterima oleh berbagai macam organisasi.
2. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan dampaknya terhadap kinerja manajerial. Hasil pengujian hipotesis memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan komitmen organisasi di PT. Taspen (Persero) KCU Bandung khususnya kinerja manajerial. Diharapkan penelitian lain untuk melakukan penelitian dibidang kinerja manajerial seperti kinerja karyawan.

Suwanto, H dan Donni Juni Priansa. 2016. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Taliziduhu. 2005. *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.

Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Wibowo. 2013. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Badeni. 2013. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Edison, Emron. 2010. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Efferin, Sujoko. Stevanus Hadi Darmadji dan Yuliawati Tan. 2008. *Metode Penelitian Akuntansi*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Hair JF, Hult GTM, Ringle CM, Sarstedt M. 2014. *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-Sem)*. London SAGE Publications.Inc.
- Marwansyah. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta
- Rianse, Usman dan Abdi. 2012. *Metode Penelitian Sosial dan Ekonomi*. Bandung: Alfabeta CV.
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.