

**Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap  
Kinerja Manajerial  
(Studi Kasus Pada Pusat Penelitian Teh Dan Kina)**

**Syamsul Amry**

Universitas Sangga Buana YPKP Bandung  
Korespondensi penulis: [amry.syamsul@gmail.com](mailto:amry.syamsul@gmail.com)

**Dety Mulyanti**

Universitas Sangga Buana YPKP Bandung  
Email: [dmdetym@gmail.com](mailto:dmdetym@gmail.com)

**ABSTRACT.** *The purpose of this study was to determine the effect of budgetary participation and organizational commitment on managerial performance at the Pusat Penelitian Teh dan Kina. The data used in this study are primary data, namely data obtained directly from the source, namely through respondents who filled out questionnaires and used secondary data, namely in the form of supporting data whose sources are from agencies, the internet and the library. This test was carried out using the SPSS program, which included validity tests and reliability tests. The results of this study indicate that budgetary participation and organizational commitment have a positive effect on managerial performance.*

**Keywords:** *budgetary participation, organizational commitment, managerial performance, Pusat Penelitian Teh dan Kina*

**ABSTRAK.** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial di Pusat Penelitian Teh dan Kina. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya, yaitu melalui responden yang mengisi kuesioner dan menggunakan data sekunder yaitu berupa data dukung yang sumbernya dari Instansi, internet dan perpustakaan. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan program SPSS yang diantaranya adalah uji validitas dan uji reliabilitas. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

**Kata kunci:** partisipasi anggaran, komitmen organisasi, kinerja manajerial, Pusat Penelitian Teh dan Kina

## **PENDAHULUAN**

Penelitian terdahulu menunjukkan partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja manajerial. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan tingkat seberapa besar keterlibatan dan pengaruh seseorang dalam proses penyusunan anggaran pada suatu

departemen atau bagiannya secara periodik maupun tahunan. Pusat Penelitian Teh dan Kina merupakan lembaga riset BUMN yang berada dibawah PT.Riset Perkebunan Nusantara , yang aktivitasnya tidak terlepas dari masalah penganggaran dan partisipasi dari para manajer dalam penyusunan anggaran.

Suatu anggaran disusun untuk membantu manajemen mengkomunikasikan tujuan organisasi semua manajer pada unit organisasi dibawahnya, untuk mengkoordinasi kegiatan, dan untuk mengevaluasi prestasi para manajer tersebut (Supriyono, 1999). Organisasi sering mengikutkan manajer tingkat menengah dan bawah dalam proses penyusunan anggaran. Keikutsertaan para manajer ini sangat penting dalam upaya memotivasi bawahan untuk turut serta mencapai tujuan perusahaan. Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer akan meningkat (Sinaga 2009).

Selain partisipasi anggaran, komitmen terhadap organisasi juga berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Randall dalam Sumarno, 2005). Komitmen organisasi yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Manajer yang memiliki tingkat komitmen organisasi tinggi akan memiliki pandangan positif dan berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi (Porter, et al. 1974 dalam Setyageng 2012).

Kinerja organisasi yang dihasilkan erat kaitannya dengan kinerja manajerial, karena semakin baik kinerja seorang manajer akan semakin baik juga kinerja organisasi. Dalam upaya peningkatan kinerja manajerial, seorang manajer harus dapat mengerjakan kegiatan manajemen dengan sebaik mungkin. Kegiatan manajemen tersebut meliputi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Anggaran merupakan elemen dari sistem pengendalian manajemen yang memiliki fungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara efektif dan efisien. Menurut Anthony, anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun (Anthony & Govindarajan, 2011). Sebagai alat perencanaan, anggaran merupakan suatu rencana kegiatan yang terdiri dari sejumlah target yang akan dicapai oleh para manajer suatu organisasi dalam melaksanakan serangkaian kegiatan tertentu pada masa yang akan datang

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan yang berorientasi tidak mencari keuntungan yaitu Lembaga Riset. Menurut peneliti penilaian kinerja manajerial tidak hanya dapat diterapkan di perusahaan yang berorientasi mencari laba, tetapi juga dapat diterapkan di perusahaan yang berorientasi tidak mencari laba. Hasil penelitian dengan sampel pada perusahaan yang berorientasi mencari keuntungan kemungkinan akan menunjukkan hasil yang berbeda jika diterapkan pada perusahaan yang berorientasi tidak mencari keuntungan.

### **RUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan pada latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas, maka dalam penelitian ini adalah belum baiknya kinerja manajerial. Berdasarkan hal tersebut maka pertanyaan penelitian dirumuskan sebagai berikut :

Apakah Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial Pada Pusat Penelitian Teh dan Kina ?

Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial Pada Pusat Penelitian Teh dan Kina ?

Apakah Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial Pada Pusat Penelitian Teh dan Kina ?

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Partisipasi Penyusunan Anggaran Menurut Keith Davis dalam buku Anwar Prabu Mangkunegara: partisipasi adalah keterlibatan emosi dan mental pegawai dalam situasi kelompok yang menggiatkan mereka untuk menyumbang pada tujuan kelompok serta bertanggung jawab terhadap hal tersebut (Mangkunegara, 2006). Sedangkan menurut Bowel dalam Eka Yudha Utama partisipasi merupakan proses dimana individu-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 (Utama, 2013). Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran merupakan kerjasama dari seluruh tingkatan organisasi untuk menyusun anggaran. Pada dasarnya manajer puncak biasanya kurang mengetahui kegiatan sehari-hari, sehingga diperlukan informasi atau anggaran yang lebih rinci dari bawahannya,

disisi lain manajer puncak mempunyai pandangan yang lebih luas atas perusahaan secara keseluruhan yang sangat vital dalam pembuatan kebijakan secara umum.

Komitmen organisasi telah didefinisikan sebagai kekuatan identifikasi individu yang berada dalam sebuah organisasi (Mowday, 1979). Konsep ini dapat dipecah menjadi tiga komponen, yaitu:

1. Keinginan memelihara keanggotaan dalam organisasi.
2. Keyakinan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.
3. Kesiediaan bekerja keras sebagai bagian dari organisasi.

Menurut Allen dan Meyer (1990) dalam Eddy Sutrisno (2011) ada tiga komponen di dalam komitmen organisasi yaitu:

1. *Effective Commitment*, yaitu tingkat keterlibatan secara psikologi dengan organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi.
2. *Continuance Commitment*, yaitu keterkaitan anggota secara psikologi pada organisasi karena biaya yang ditanggung cenderung sebagai konsekuensi keluar organisasi.
3. *Normative Commitment*, yaitu keterkaitan anggota secara psikologi dengan organisasi karena kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi.

Setiap pegawai memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku berbeda dengan pegawai yang berdasarkan *continuance* begitupun dengan normatif. Karyawan dengan komponen afektif tinggi, tetap bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi bagian anggota organisasi. Sedangkan karyawan dengan komponen *continuance* tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan keuntungan dari organisasi tersebut. Karyawan yang memiliki komponen normatif tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya berdasarkan kewajiban moral.

Kinerja Manajerial Kinerja manajer merupakan gambaran seorang manajer mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program, kebijakan dalam mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi yang tertuang dalam rencana strategi suatu organisasi (Mardiasmo, 2009). Kinerja manajer merupakan salah satu faktor yang mendukung keefektifan organisasi. Kinerja manajer dinilai berdasarkan kemampuan manajer dalam

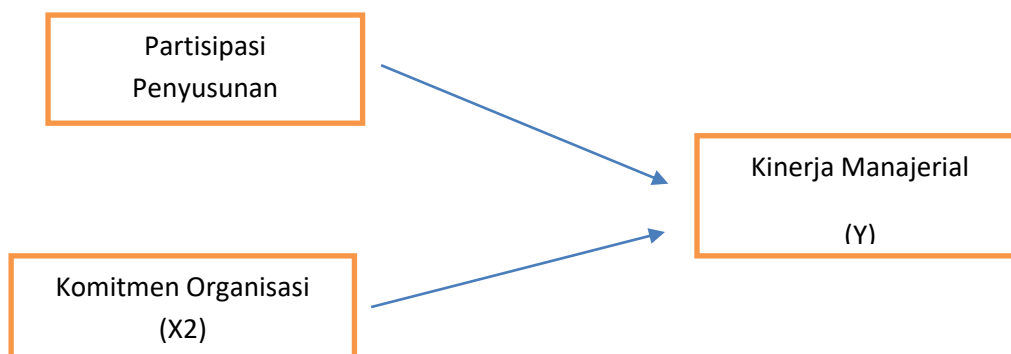
melaksanakan tugas manajerialnya. Kinerja manajerial dapat diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya (Mangkunegara, 2006). Kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai dalam meningkatkan efektifitas organisasi. Hampir seluruh organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, oleh karena itu sesungguhnya penilaian kinerja merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang sedang mereka mainkan di dalam organisasi.

## **METODE PENELITIAN**

Menurut Sugiyono (2009:38) pengertian objek penelitian adalah :

“Suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.”

Objek penelitian merupakan sesuatu yang kita ukur. Objek penelitian ini adalah partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan kinerja manajerial. Partisipasi anggaran dan komitmen organisasi sebagai variabel independent (X) dan kinerja manajerial sebagai variabel dependent (Y). Subjek yang diteliti adalah Pusat Penelitian Teh dan Kina, yaitu sebuah lembaga Riset yang berada di bawah PT.Riset Perkebunan Nusantara.



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

Hipotesis

H1 : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

H2 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

## **HASIL PENELITIAN**

### **1. Hasil Uji Validitas dan Reabilitas**

#### **Uji Validitas**

Uji validasi ditujukan untuk menguji kemampuan alat ukur dalam hal ini kuesioner mengukur apa yang ingin diukur. Pengujian validasi dilakukan dengan mengkorelasikan masing-masing item skor dengan total skor.

Berdasarkan hasil uji validitas, diketahui bahwa dalam variabel partisipasi semua item valid karena nilai  $r$  korelasinya lebih besar dari  $r$  tabel (misalkan:  $0,357 > 0,30$ ).

Berdasarkan hasil uji validitas, diketahui bahwa dalam variabel komitmen organisasi semua item valid karena nilai  $r$  korelasinya lebih besar dari  $r$  tabel (misalkan:  $0,4186 > 0,30$ ).

Berdasarkan hasil uji validitas, diketahui bahwa dalam variabel kinerja manajerial semua item valid karena nilai  $r$  korelasinya lebih besar dari  $r$  tabel (misalkan:  $0,534 > 0,30$ ).

#### **Uji Reabilitas**

Penelitian ini menggunakan metode pengukuran reliabilitas Alpha Cronbach, dengan kriteria besarnya koefisien reliabilitas minimal harus dipenuhi oleh suatu alat ukur adalah 0,70 yang berarti bahwa secara keseluruhan alat ukur telah memiliki konsistensi yang dapat diandalkan. Dari hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai reliabilitasnya: Nilai reliabilitas memberikan indikasi bahwa keandalan kuesioner yang digunakan pada variabel tersebut sebagai alat pengukur termasuk pada kategori berkorelasi kuat karena nilainya lebih besar atau sama dengan 0,7.

### **2. Uji Asumsi Klasik**

#### **Uji Normalitas**

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah model regresi mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Asumsi normalitas merupakan persyaratan yang sangat penting pada pengujian kebermaknaan (signifikansi) koefisien regresi. Model regresi yang baik adalah model regresi yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal, sehingga layak dilakukan pengujian secara statistik. Semua variabel yang akan diuji memiliki nilai signifikansi / nilai peluang lebih besar dari  $\alpha$  (0,05) yaitu variabel partisipasi anggaran (X1) sebesar 0,088, variabel komitmen organisasi sebesar 0,434, dan variabel kinerja manajerial

sebesar 0,480. Sehingga Hipotesis ( $H_0$ ) diterima dan diketahui bahwa ketiga variabel yang akan diuji mengikuti distribusi normal.

### **Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Dalam pengujian ini disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi tersebut.

### **Uji Heterokedastisitas**

Situasi heteroskedastisitas akan menyebabkan penaksiran koefisien-koefisien regresi menjadi tidak efisien dan hasil taksiran dapat menjadi kurang atau melebihi dari yang semestinya. Dengan demikian, agar koefisien-koefisien regresi tidak menyesatkan, maka situasi heteroskedastisitas tersebut harus dihilangkan dari model regresi. Berdasarkan pengujian ini, disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heterokedastisitas pada model regresi.

### **Uji Autokorelasi**

Autokorelasi didefinisikan sebagai korelasi antar observasi yang diukur berdasarkan deret waktu dalam model regresi atau dengan kata lain error dari observasi yang satu dipengaruhi oleh error dari observasi yang sebelumnya. Dalam pengujian ini disimpulkan bahwa dalam model regresi tersebut tidak terdapat autokorelasi.

## **3. Analisis Model Regresi**

### **Koefisien Determinasi**

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) merupakan koefisien yang dipergunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil uji tersebut diperoleh hasil R Square = 0,543 berarti variabel kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi anggaran dan komitmen organisasi sebesar 54,3% sedangkan sisanya 45,7% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

### **Secara Simultan (Uji F)**

Uji simultan digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama atau simultan mempengaruhi variabel dependen. Berdasarkan uji ini bahwa secara

bersama-sama (simultan) terdapat pengaruh secara signifikan antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.

### **Regresi Linier Berganda**

Analisis regresi linier berganda di dalam penelitian ini digunakan untuk membuktikan Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial. Berdasarkan hasil analisis tersebut diperoleh nilai constant sebesar 11,681. Nilai koefisien arah garis (b1) untuk X1 sebesar 0,544 dan nilai koefisien arah garis (b2) untuk X2 sebesar 0,418, Maka dapat disimpulkan dari uji ini bahwa secara parsial terdapat pengaruh secara signifikan antara variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial juga terdapat pengaruh secara signifikan antara variabel komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.

### **PEMBAHASAN**

Berdasarkan rumusan masalah dan hipotesis yang telah dibangun serta analisis dari hasil penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

#### **1. Penerapan Partisipasi Anggaran pada Pusat Penelitian Teh dan Kina**

Partisipasi anggaran telah dilakukan oleh para manajer di Pusat Penelitian Teh dan Kina dan para manajer memiliki peranan yang cukup besar terhadap penentuan sasaran anggaran mereka. Secara keseluruhan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa penerapan partisipasi anggaran di Pusat Penelitian Teh dan Kina telah berjalan dengan baik.

#### **2. Penerapan Komitmen Organisasi pada Pusat Penelitian Teh dan Kina**

Sebagian besar responden merasa sangat senang memilih organisasi ini dan memiliki keinginan yang tinggi untuk bekerja keras demi mensukseskan organisasi ini, selain itu mereka juga peduli terhadap masa depan organisasi tempat mereka bekerja. Secara keseluruhan komitmen organisasi di Pusat Penelitian Teh dan Kina dapat dikatakan tinggi.

#### **3. Kinerja Manajerial pada Pusat Penelitian Teh dan Kina**

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diperoleh dari responden, kinerja manajer secara keseluruhan ada pada posisi yang dikategorikan tinggi. Para manajer melakukan tugasnya dengan baik seperti menentukan tujuan dan kebijakan, menghadapi



perwakilan, melakukan pengawasan. Hal ini menunjukkan bahwa para manajer di Pusat Penelitian Teh dan Kina secara keseluruhan adalah baik.

#### **4. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilaksanakan dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel partisipasi anggaran berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kinerja manajerial. Artinya bahwa variabel partisipasi anggaran mampu menjelaskan variabel kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi anggaran maka akan meningkatkan kinerja manajerial.

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

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilaksanakan dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kinerja manajerial. Artinya bahwa variabel komitmen organisasi mampu menjelaskan variabel kinerja manajerial. Komitmen organisasi yang kuat dalam diri para manajer tersebut terbukti secara signifikan mampu menaikkan kinerja manajerial.

### **SARAN**

Adapun saran yang dapat penulis sampaikan didasarkan hasil kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Organisasi
  - a. Organisasi sebaiknya mengoptimalkan penerapan partisipasi anggaran agar para manajer di organisasi memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.
  - b. Organisasi sebaiknya menciptakan iklim kerja yang baik agar mampu meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Anthony dan Govindajaran. 2005. *Manajemen Control System*, edisi 11, buku 2, penerjemah: Drs. F.X. Kurniawan Tjakrawala, Msi, Ak. Dan Krista, SE, Ak. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Eddy, Sutrisno. 2011. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit-UNDIP.
- Govindarajan, Anthony, R., Vijay, 2005. *Management Control System*, Jilid I dan II. Terjemahan Kurniawan Tjakrawala dan Krista. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Hansen dan Mowen, 2004. *Akuntansi Manajemen*, Edisi Ketujuh, Salemba Empat, Jakarta.
- Husein, Umar. 2009. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Edisi Kedua. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta : Edisi Pertama, Penerbit BPF.
- Mowday, R.R. Steers dan L. Porter, 1979. *The Measurement of Organizational Commitment*. Journal of Vocational Behaviour 14, pp:224-235.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen*. Cetakan Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- Nazir, Moh. 1999. *Metode Penelitian*. Cetakan Ketiga .Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi. Terjemahan*. Jakarta: PT Prenhallindo
- Setyageng, Arip. 2012. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi Pada PT. PLN (Persero) APJ Sidoarjo*. Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional Veteran.
- Sinaga, Ekha Yunora. 2009. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Perkebunan Nusantara III Sei Sikambang Medan*. Medan: Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara.
- Sugiyono, 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Ketujuh. Bandung : Alfabeta.
- Sumarno, J., 2005. “*Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial*”, Simposium Nasional akuntansi VIII Solo, 15 – 16 September 2005.
- Supriyono, 1999. *Akuntansi Manajemen I: Konsep Dasar Akuntansi Manajemen Dan Proses Perencanaan*. Cetakan Kelima, Bpfe-Yogyakarta, Yogyakarta.