

# PENGARUH PENGANGGARAN PARTISIPATIF, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN, DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA MANAJERIAL

Akhmad Saebani<sup>1</sup> dan Nugrahini Lastiningsih<sup>2</sup>  
saebani2014@gmail.com<sup>1</sup>, nugrah.heni@yahoo.com<sup>2</sup>  
Fakultas Ekonomi UPN “Veteran” Jakarta  
Jl. R.S. Fatmawati Pondok Labu Jakarta-Selatan 12450

## Abstract

*This study aims to test empirically the effect of participative budgeting, budget goal clarity, and organizational commitment on managerial performance. Research using primary data obtained through a questionnaire. The population in this study is a course of study at a private university in the region Kopertis III by sampling using simple random sampling. Samples that returned 57 of the 87 sent (response rate 66%). Data were analyzed using multiple linear regression were processed using SPSS. Results of this study indicate that; 1) participative budgeting significant positive effect on managerial performance; 2) budget goal clarity significant positive effect on managerial performance; and 3) organizational commitment is not significant positive effect on managerial performance.*

*Keywords : participative budgeting, budget goal clarity, organizational commitment, managerial performance.*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Dalam perspektif keuangan, kinerja dapat diukur dengan membandingkan antara capaian aktual dengan yang dianggarkan. Namun lebih dari itu, dari perspektif manajemen, kinerja memiliki dimensi proses yang dari waktu ke waktu apakah manajer mampu meningkatkan capaiannya (Hansen dan Mowen, 2007 hlm.173-174). Kinerja adalah kemampuan manajer dalam menjalankan fungsi manajemen (Mahoney *et al.*, 1963). Menurut Indrianto (1993) dan Soepomo (1998), kinerja dinyatakan efektif apabila tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapatkan kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran serta memotivasi bawahan, mengidentifikasi dan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran dan melaksanakannya sehingga dapat menghindari dampak negatif anggaran yaitu faktor kriteria, sistem penganggaran dan konflik.

Menurut Stoner (1992) kinerja manajerial adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Brownel (1982) berpendapat ada dua alasan mengapa partisipasi menjadi topik yang menarik dalam akuntansi manajemen. Pertama, partisipasi pada umumnya merupakan pendekatan manajerial yang dinilai dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi. Kedua, beberapa penelitian yang menguji pengaruh partisipasi terhadap kinerja menunjukkan adanya inkonsistensi hasil yang diperoleh. Mah'd *et al* (2013) melakukan penelitian dengan responden para kepala departemen di universitas di Yordania, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa partisipasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja.

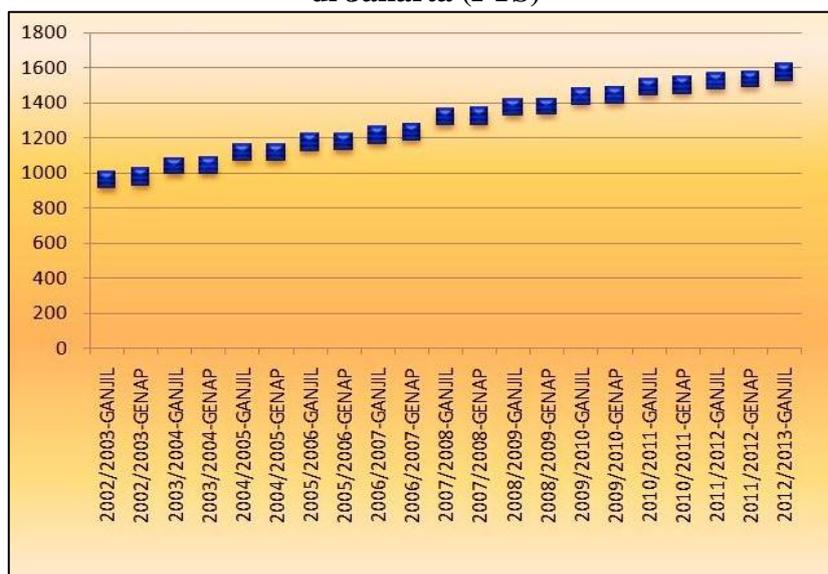
Setiap organisasi tak terkecuali lembaga pendidikan tinggi berkepentingan terhadap kinerja terbaik yang mampu dihasilkan oleh rangkaian sistem yang berlaku dalam organisasi tersebut. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektifitas organisasi. Kinerja manajerial merupakan fungsi-fungsi organisasi yang meliputi: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi pengawasan, pengaturan staf, negosiasi dan perwakilan (Indriantoro, 2000). Menurut model Porter-Lawler, faktor penunjang kinerja adalah adanya kemampuan dan bakat yang tinggi yang dimiliki oleh seseorang dalam bidangnya, adanya usaha yang tinggi untuk

mencapai target tertentu dalam pekerjaan, dan adanya persepsi yang jelas tentang peran manajer dalam pencapaian tujuan (Wijayanti, 2008).

Di wilayah Kopertis III sebagaimana terdapat dalam laman resmi [kopertis3.or.id](http://kopertis3.or.id), sampai dengan tahun 2013 menunjukkan bahwa perkembangan jumlah program studi di Jakarta berkembang pesat. Selama satu dekade sejak tahun 2003 telah terjadi penambahan jumlah program studi lebih dari 60% sebagaimana terlihat dalam Gambar 1. Namun perkembangan jumlah program studi yang pesat di Jakarta, ternyata tidak dibarengi dengan peningkatan kualitas pendidikan yang memadai. Hal ini terlihat pada relatif sedikitnya jumlah program studi yang memperoleh akreditasi "A" yang hanya 7% atau 106 program studi saja dari total. Data-data tersebut tentu dapat menjadi indikator masih rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia.

Menilik dari fakta-fakta tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa partisipasi para pimpinan menengah pada perguruan tinggi akan menentukan kinerja baik sebagai *leader* maupun kinerja institusi. Terkait dengan itu, beberapa penelitian sebelumnya yang relevan telah banyak dilakukan, namun demikian belum menunjukkan hasil yang konklusif (Indriantoro, 1995). Penelitian Argyris (1952), Becker & Green (1962), Brownell (1982), dan Brownell dan Mc. Innes (1986) menunjukkan bahwa penganggaran partisipatif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajer, sedangkan hasil sebaliknya diperoleh dari penelitian Milani (1975), Kenis (1979), Brownell dan Hirst (1986), dan Saebani dan Lastiningsih (2014). Sementara penelitian Steers (1975) dan Ivancevich (1976) memperoleh hasil bahwa anggaran partisipatif berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja manajerial.

**Gambar 1**  
**Grafik Perkembangan Jumlah Program Studi 2003-2013**  
**di Jakarta (PTS)**



Sumber: [kopertis3.or.id](http://kopertis3.or.id), 2013

Govindarajan (1986) dan Hopwood (1976) dalam Shields *et al.* (2000) menyatakan bahwa kemungkinan belum adanya kesatuan hasil penelitian anggaran dikarenakan bahwa hubungan antara anggaran dan kinerja manajerial adalah dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu atau yang lebih dikenal dengan istilah variabel moderating. Adanya sasaran anggaran yang jelas akan memudahkan individu untuk menyusun target-target anggaran, selanjutnya target-target anggaran yang disusun akan sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai organisasi (Kenis, 1979). Anggaran secara khusus digambarkan sebagai data kuantitatif untuk perencanaan dengan penggunaan sumber daya yang dibutuhkan pada periode waktu tertentu (Noreen *et al.* 2011 hlm.288), dan alokasi anggaran dengan sasaran yang jelas merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial (Fibrianti dan Riharjo, 2013).

Beberapa penelitian sebelumnya tentang kinerja manajerial menunjukkan bahwa selain dipengaruhi oleh partisipasi penyusunan anggaran juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yaitu; kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, pendidikan dan pengalaman (Kaeng, 1989 dalam Puspaningsih, 2002). Kenis (1979), dan Siegel dan Marconi (1989) mengatakan bahwa faktor partisipasi penyusunan anggaran merupakan keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran pada pusat pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan, sedangkan kejelasan sasaran anggaran menggambarkan luasnya sasaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik, dan dimengerti oleh pihak yang bertanggungjawab terhadap pencapaiannya.

Bagi banyak organisasi penyusunan anggaran yang diikuti dengan penetapan sasaran anggaran yang jelas menjadi hal yang penting dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Namun disisi yang lain, penetapan target anggaran yang terlalu menekan cenderung menimbulkan sikap agresif manajer tingkat bawah terhadap manajer tingkat atas yang kemudian dapat mengakibatkan in-efisiensi dan penurunan kinerja (Yusfaningrum dalam Stefani dan Stephana, 2011). Baik buruknya kinerja manajer juga dipengaruhi oleh tingkat komitmen karyawan (Jenkins dan Thomlinson, 1992). Menurut data Hay Group (2009), dari 32 negara yang di survei, ternyata Indonesia menempati urutan ke 31 pada Indeks Komitmen Karyawan. Kondisi tersebut tentu harus menjadi perhatian, karena suatu aktivitas dalam organisasi harus dibarengi dengan komitmen untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuktikan secara empiris pengaruh penganggaran partisipatif, kejelasan sasaran anggaran, dan komitmen organisasional terhadap kinerja manajerial. Penelitian sebagai salah satu proses dari pengembangan ilmu, diharapkan dapat memberikan manfaat bagi organisasi (manajemen) dalam hal ini perguruan tinggi swasta di Jakarta terutama bagi para pimpinan di tingkat menengah yang menjadi subyek penelitian ini, bahwa hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi praktis pada tahap perencanaan terkait dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran, perlunya pemahaman kejelasan sasaran anggaran dan komitmennya terhadap organisasi tempat mereka bekerja sehingga tercipta sinergi antar komponen dalam organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Selain itu, bagi peneliti lain dapat dijadikan referensi untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

### **Tujuan dan Identifikasi Masalah**

Adanya fakta-fakta di lapangan dan juga inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya yang relevan, maka penelitian ini dilakukan untuk menguji kembali pengaruh penganggaran partisipatif, kejelasan sasaran anggaran, dan komitmen organisasional terhadap kinerja manajerial. Oleh karena itu, masalah yang akan menjadi isu sentral dalam penelitian dapat dirumuskan :

1. Apakah anggaran partisipatif berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
3. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja manajerial?

### **Kegunaan Penelitian**

1. Pengembangan ilmu, yaitu:
  - a. Sebagai sumbangan pemikiran terhadap pengembangan ilmu akuntansi manajemen, khususnya dalam hal penganggaran dan kinerja manajerial, serta aspek perilaku dalam akuntansi terkait komitmen organisasional.
  - b. Bagi peneliti berikutnya, dapat menjadi informasi ataupun referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya untuk menguji kembali dan untuk pengembangan penelitian selanjutnya dengan menambahkan variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.
2. Kegunaan operasional, yaitu:
  - a. Bagi praktisi bidang akuntansi manajemen, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran dan acuan dalam pemecahan masalah terutama yang berkaitan dengan penganggaran.

- b. Organisasi (manajemen) dalam hal ini para pengelola program studi di universitas di wilayah Jakarta (Kopertis3), hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis pada tahap perencanaan terkait dengan penetapan sasaran anggaran.

### **Tinjauan Literatur dan Pengembangan Hipotesis**

Kinerja telah menjadi kata kunci di banyak organisasi, dan kinerja telah masuk dalam setiap aspek sosial kemasyarakatan. Pencapaian kinerja tidak hanya diharapkan pada karyawan saja melainkan dalam jangka panjang diharapkan mampu meningkatkan kinerja kelembagaan. Kinerja menjadi gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategi suatu organisasi. Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi tentang efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan *output* yang berkualitas, membandingkan hasil kerja dengan rencana kerja, serta menunjukkan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Adamy, 2010).

Kinerja manajerial merupakan faktor yang mendukung keefektifan organisasi. Mahoney *et al.* dalam Puspaningsih (2002) melihat kinerja manajer berdasar pada kemampuan manajer dalam melaksanakan tugas manajerialnya. Kinerja manajerial meliputi kemampuan manajer dalam: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negoisasi, perwakilan dan kinerja secara menyeluruh telah ditetapkan. Bernardin dan Russel (1993) dalam Noreen (2011) menyatakan bahwa: "*Performance is defined as the record of outcomes produced on specified job function or activity during a specified time period.*"

Gibson dalam Wirjono dan Raharjo (2007) mengemukakan pendapatnya bahwa kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku kinerja individu sebagai dasar kinerja organisasi. Oleh karena itu, penilaian kinerja individu dilakukan berdasar kinerja individu. Setelah itu akan dilakukan penilaian kinerja secara kelompok dalam organisasi. Menurut Handoko dalam Wirjono dan Raharjo (2007), ada dua konsep utama untuk mengukur kinerja seseorang atau karyawan, yaitu efektifitas dan efisiensi. Kinerja karyawan yang efektif dan efisien dapat menambah produktivitas karyawan itu sendiri sehingga dapat menambah produktivitas perusahaan.

Dari pernyataan tersebut dapat diterjemahkan bahwa *performance* (kinerja) menekankan pada pengertian prestasi sebagai hasil keluaran (*outcome*) dari suatu pekerjaan dan kontribusi mereka pada organisasi (*result oriented*). Kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektifitas organisasi.

Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran dan peran anggaran sebagai pengukur kinerja memiliki kaitan yang cukup erat. Topik tersebut merupakan pokok bahasan yang selalu menarik peneliti untuk mengetahui lebih jauh hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Penilaian kinerja dapat mempertinggi produktivitas para karyawan akan tetapi, penilaian kinerja harus dilaksanakan sebaik mungkin sehingga dapat meningkatkan komitmen karyawan untuk lebih produktif. Penilaian yang baik akan membuat karyawan merasa dihargai sehingga karyawan akan termotivasi untuk lebih meningkatkan kinerja.

Proses dari penyusunan anggaran disebut dengan penganggaran (*budgeting*), dan proses penentuan tujuan yang telah ditetapkan disebut dengan perencanaan (*planning*). Melalui perencanaan seorang manajer mengidentifikasi hasil kerja yang diinginkan dan mengidentifikasi tindakan untuk mencapainya. Dalam kaitannya dengan perencanaan, anggaran merupakan tujuan/target yang ditetapkan untuk dicapai dalam periode tertentu. Fungsi perencanaan dilakukan secara terus menerus untuk merencanakan kembali dan untuk membuat rencana baru. Anggaran juga disusun secara terus menerus berdasar pada hasil yang telah dicapai pada periode sebelumnya. Dalam perencanaan kegiatan baru diperlukan adanya umpan balik (Welsch, 1988). Umpan balik diperlukan untuk:

1. Memperbaiki kinerja yang kurang baik;
2. Mengatasi kejadian-kejadian yang tidak terantisipasi dan merugikan; dan

3. Mendapatkan manfaat dari pengembangan rencana baru.

Penganggaran bagi organisasi memberikan banyak manfaat, menurut Noreen *et al.* (2011 hlm.288) manfaat dari penganggaran termasuk:

1. Anggaran mengkomunikasikan rencana manajemen di seluruh organisasi.
2. Anggaran memaksa manajer untuk memikirkan dan merencanakan masa depan.
3. Proses penganggaran menyediakan sarana untuk mengalokasikan sumber daya ke bagian-bagian dari organisasi di mana mereka dapat digunakan secara efektif.
4. Proses penganggaran dapat mengungkap potensi *bottlenecks* sebelum terjadi.
5. Anggaran mengkoordinasikan kegiatan seluruh organisasi dengan mengintegrasikan rencana dari berbagai bagian. Penganggaran membantu untuk memastikan bahwa setiap orang dalam organisasi mencapai tujuan/arah yang sama.
6. Anggaran menentukan tujuan dan sasaran yang dapat berfungsi sebagai tolok ukur untuk mengevaluasi kinerja berikutnya.

Namun demikian di samping memiliki manfaat, anggaran juga memiliki beberapa keterbatasan. Sebagai contoh, meskipun perencanaan laba dan penganggaran mempunyai banyak keuntungan, tetapi terdapat pula beberapa keterbatasannya. Menurut Supriyono (2002), penganggaran memiliki keterbatasan sebagai berikut:

1. Perencanaan dan anggaran didasarkan pada estimasi atau proyeksi yang ketepatannya tergantung kepada kemampuan estimator atau proyektor. Ketidaktepatan estimasi mengakibatkan manfaat perencanaan tidak dapat dicapai.
2. Perencanaan dan anggaran didasarkan pada kondisi dan asumsi tertentu, jika kondisi dan asumsi yang mendasari berubah maka perencanaan dan anggaran harus dikoreksi.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat manajemen hanya jika semua pihak, terutama para manajer terus bekerja sama secara terkoordinasi dan berusaha mencapai tujuan.
4. Perencanaan dan anggaran tidak dapat menggantikan fungsi manajemen dan *judgement* manajemen.

Proses penganggaran (Siegel dan Marconi, 1998 hlm.127 dalam Puspaningsih, 2002) mempunyai tiga tahap yaitu: (1) penetapan sasaran; (2) implementasi, dan (3) pengendalian dan evaluasi. Beberapa organisasi pada umumnya menggunakan anggaran untuk target terlaksananya berbagai program yang telah disusun dalam proses perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang, apabila anggaran sudah ditetapkan maka pencapaian sasaran anggaran tersebut hanya dapat dilakukan melalui serangkaian aktivitas yang telah ditetapkan sebelumnya (Nasser, 2011). Suatu organisasi yang baik membutuhkan anggaran untuk menterjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang (Hansen dan Mowen, 2007; dan Chong dan Chong, 2002).

Kejelasan sasaran anggaran (*budget goal clarity*) menggambarkan luasnya anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik, serta dimengerti oleh pihak-pihak yang bertanggungjawab terhadap pencapaiannya (Kenis, 1979). Penentuan sasaran anggaran secara spesifik adalah lebih produktif dibandingkan kalau tidak ada penentuan sasaran dan penentuan sasaran anggaran akan mendorong karyawan untuk melakukan yang terbaik Locke (1990).

Kemudian Locke dan Latham (1990), menyatakan bahwa kejelasan sasaran anggaran disengaja untuk mengatur perilaku karyawan. Ketidak jelasan sasaran anggaran akan menyebabkan ambiguitas dalam pelaksanaan anggaran, tidak tenang dan tidak puas dalam bekerja. Penetapan sasaran anggaran secara jelas, akan memudahkan pihak yang diberi tanggung jawab atas pencapaiannya untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan tugas yang menjadi beban dan tanggungjawabnya. Menurut Yuen (2004) bahwa kejelasan sasaran anggaran adalah penetapan anggaran secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh yang bertanggungjawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut.

Sasaran anggaran dalam organisasi adalah penjabaran dari tujuan, yaitu sesuatu yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu tahunan, semesteran, triwulan atau bahkan bulanan.

Sasaran anggaran diusahakan dalam jangka bentuk kuantitatif sehingga dapat diukur. Sasaran anggaran harus menggambarkan hal yang ingin dicapai melalui tindakan-tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan, dan sasaran anggaran memberikan fokus pada penyusunan kegiatan sehingga bersifat spesifik, terinci, dapat diukur dan dapat dicapai (Darma dan Halim, 2003). Oleh sebab itu, kejelasan sasaran anggaran harus dinyatakan secara jelas, spesifik dan dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggung-jawab untuk menyusun dan melaksanakannya.

Kenis (1979) mengemukakan bahwa pelaksanaan anggaran memberikan reaksi yang positif dan sangat kuat serta meningkatkan kejelasan sasaran anggaran. Reaksi tersebut adalah peningkatan kepuasan kerja, penurunan ketegangan kerja, peningkatan sikap karyawan terhadap anggaran, kinerja anggaran dan efisiensi biaya pelaksanaan anggaran secara signifikan. Penelitian Locke (1967) dalam Kenis (1979), menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal ini akan mendorong karyawan melakukan yang terbaik bagi pencapaian tujuan yang dikehendaki (Locke; 1968 dalam Kenis; 1979). Kenis (1979) menggunakan pendekatan *goal-setting theory* dalam penelitiannya mengenai pengaruh dimensi penganggaran partisipatif dan kejelasan sasaran anggaran yang merupakan karakteristik anggaran terhadap kinerja manajerial.

*Goal-setting theory* dikembangkan oleh Locke (1989). Teori ini menjelaskan bahwa ada aspek perilaku seseorang yaitu *content (values)* dan tujuan (*intentions*). Hal ini memungkinkan orang telah menentukan *goal* melalui perilakunya di masa depan, dan perilakunya akan diatur oleh hasil pemikiran dan niatnya sehingga akan mempengaruhi tindakan dan kinerjanya.

Tidak banyak penelitian yang mengkaitkan kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial. Locke (1967) dalam Kenis (1979) dan Kenis (1979) menunjukkan pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial adalah signifikan positif. Latham dan Steele (1983) meneliti tentang penentuan sasaran anggaran (*goal setting*) terhadap kinerja manajerial, hasil penelitiannya menemukan bahwa kelompok yang diberikan sasaran yang ditentukan sebelumnya memiliki rata-rata kinerja lebih baik. Rockness dalam Belkaoui (2002 hlm.184) melakukan pengujian pengaruh *goal-setting difficulty* terhadap kinerja, hasil eksperimennya kemudian diverifikasi dengan model anggaran menunjukkan bahwa; (1) subyek dengan kondisi anggaran yang tinggi berbeda dengan subyek dengan anggaran yang sedang, (2) kinerja mutlak meningkat dengan struktur kompensasi langsung, dan (3) terdapat perbedaan kinerja pada subyek dengan memperoleh umpan balik formal dan non-formal.

Samuel (2008), dan Putra (2013) menemukan bahwa kejelasan sasaran anggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Namun sebaliknya, penelitian Adoe (2002) dan Bangun (2009) menunjukkan kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Mohamad Nasir (2009) memperoleh hasil kejelasan sasaran anggaran berpengaruh negatif, namun komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian Kusuma (2013) menemukan bahwa kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh positif pada kinerja manajerial, penelitiannya dilakukan terhadap pemerintah provinsi Bali pada tahun 2011. Dari beberapa penelitian di atas, tersirat bahwa untuk pencapaian anggaran ada tenaga kerja yang terlibat dalam pelaksanaan anggaran, oleh karena itu memerlukan komitmen pada organisasi. Komitmen organisasi mencakup penerimaan dan kepercayaan akan nilai dan tujuan organisasi (Nouri dan Parker, 1998).

Selain dipengaruhi oleh ketelibatan manajer dalam penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran, kinerja manajer dalam organisasi bisnis juga dapat dipengaruhi oleh komitmen pegawai terhadap organisasi. Konsep komitmen organisasi telah didefinisikan dalam banyak cara. Steers (1977) adalah di antara yang pertama melihat komitmen organisasi sebagai suatu sikap karyawan dan sebagai satu set niat perilaku; kesediaan untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama organisasi dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi. Kehadiran karyawan dalam sebuah organisasi adalah yang paling berhubungan positif hasil afektif komitmen. Steers (1977) menemukan bahwa komitmen karyawan adalah sangat

terkait dengan kehadiran pekerja. Demikian juga Gellatly (1995) menemukan bahwa komitmen kontinyu berhubungan dengan seberapa sering seorang karyawan tidak hadir. Dalam sebuah penelitian yang meneliti sekelompok perawat, Somers (1995) menemukan bahwa perawat dengan tingkat komitmen yang rendah memiliki tingkat ketidakhadiran yang lebih tinggi. Blau dan Boal (1987) mempelajari sekelompok pekerja asuransi dan juga menemukan bahwa karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang rendah memiliki tingkat absensi dan perputaran yang lebih tinggi.

Komitmen organisasional merupakan komitmen seseorang terhadap organisasi tempatnya bekerja. Komitmen seseorang terhadap organisasi merupakan salah satu jaminan untuk menjaga kelangsungan organisasi tersebut. Dalam penelitian Porter dan Steers (dalam Luthans, 1992 hlm.125) menunjukkan bahwa komitmen yang tinggi berpengaruh terhadap tingginya tingkat performansi. Selain itu seseorang yang mempunyai tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasinya cenderung untuk bertahan sebagai anggota dalam waktu yang relatif panjang.

Nelson dan James (1997 hlm.109) menyatakan bahwa komitmen organisasional (*organizational commitment*) terdiri dari dua yaitu: "*affective commitment and continuance commitment*". Seiring dengan pendapat tersebut Alien dan Meyer dalam Grenberg dan Baron (1997 hlm.191) menambahkan bahwa komitmen organisasional (*organizational commitment*) terdiri dari tiga yaitu: "*continuance commitment, affective commitment and normative commitment*". Penjelasan mengenai tiga komitmen tersebut adalah sebagai berikut:

1. Dimaksudkan bahwa *continuance commitment* merujuk pada tendensi pribadi seseorang untuk tetap bekerja pada suatu organisasi disebabkan karena ketidakmampuannya mengupayakan jenis pekerjaan yang lain.
2. *Affective commitment* merujuk pada kekuatan keinginan seseorang untuk terus bekerja pada suatu organisasi disebabkan karena kesesuaian dan keinginannya.
3. *Normative commitment* merujuk pada perasaan 'kewajiban' seseorang untuk tetap pada suatu organisasi karena adanya tekanan atau daya tarik.

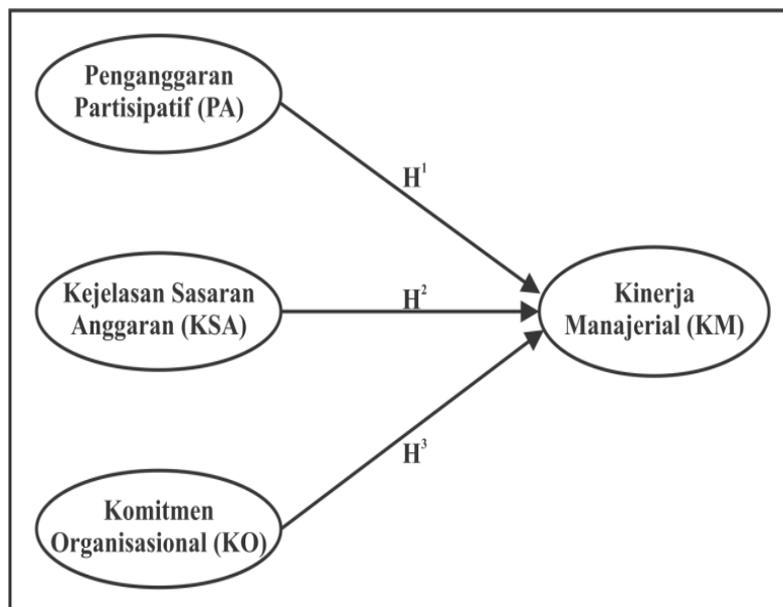
Menurut Robbins dan Judge (2013 hlm.146), ketika seorang karyawan memiliki tingkat komitmen yang rendah terhadap organisasi, ia akan cenderung memiliki produktivitas yang rendah juga dan akibatnya, keuntungan dari suatu organisasi akan terpengaruh. Luthans (2002 hlm.235) berpendapat bahwa sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi mencerminkan: (1)keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi; (2)kemauan untuk mengerahkan usaha yang tinggi atas nama organisasi; dan (3) keyakinan yang pasti dalam penerimaan, nilai-nilai dan tujuan organisasi. Menurut Meyer dan Allen (1991), komitmen organisasional adalah perasaan akan kewajiban karyawan untuk berada pada organisasi, perasaan tersebut dihasilkan dari internalisasi tekanan normatif individu pada saat masuk organisasi atau selanjutnya. Allen dan Meyer (1990) menambahkan komitmen normatif pada skala komitmen berkelanjutan dan afektif kombinasi mereka. Bagaimanapun, komitmen normatif ditemukan sangat dihubungkan dengan komitmen yang afektif.

Ada kesamaan model komitmen organisasional menurut Mowday *et.al.* (1982) dan model Meyer dan Allen (1991). Dimensi *identification* menurut Mowday *et al.* (1982) diartikan sebagai kepercayaan terhadap organisasi, memiliki kesamaan makna dengan dimensi *affective commitment* yang diartikan Meyer dan Allen (1991) sebagai hubungan emosional karyawan dengan perusahaan. Kemudian dimensi *involvement* menurut Mowday *et al.* (1982) yang diartikan sebagai kemauan karyawan untuk berusaha demi kepentingan organisasi, memiliki kesamaan makna dengan *continuance commitment* yang diartikan Meyer and Allen (1991) sebagai kesadaran bahwa akan mengalami kerugian ketika meninggalkan organisasi. Dan selanjutnya dimensi *loyalty* menurut Mowday *et al.* (1982) yang diartikan sebagai keinginan dan hasrat karyawan yang kuat untuk selalu menjaga keanggotaan dalam organisasi, memiliki kesamaan makna dengan *normative commitment* yang diartikan Meyer and Allen (1991) sebagai perasaan keterikatan seorang anggota untuk terus berada dalam organisasi.

Di sisi lain, ketiga dimensi yang dikemukakan diatas juga menunjukkan hirarki satu sama lain. *Affective commitment* merupakan tingkat komitmen organisasional terendah dimana komitmen organisasional baru berbentuk kesadaran yang ada dalam diri seseorang. Kemudian *continuance commitment* merupakan komitmen organisasional yang lebih tinggi dari *affective commitment* karena di sini komitmen organisasional telah berwujud dalam bentuk keterlibatan seseorang dalam kegiatan organisasi. Sedangkan *normative commitment* merupakan tingkat komitmen organisasional tertinggi dibandingkan yang lain karena di sini telah berbentuk loyalitas seseorang terhadap organisasi.

### Hipotesis

- H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh signifikan penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial.  
H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh signifikan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial.  
H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja manajerial.



Gambar 2 Model Penelitian

## METODE PENELITIAN

### Operasionalisasi Variabel

- Kinerja Manajerial (*managerial performance*)**, didefinisikan sebagai kinerja manajer dalam kegiatan operasional sesuai tugas yang melekat pada jabatannya yang meliputi: perencanaan, pengorganisasian, supervisi, pengkoordinasian, pengendalian, dan perwakilan (Mahoney *et al.*, 1965).
- Penganggaran Partisipatif (*participative budgeting*)**, adalah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh manajer di dalam ikut menentukan dan menyusun anggaran yang ada dalam divisi atau unit atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan (Milani, 1975).
- Kejelasan Sasaran Anggaran (*budget goal clarity*)**, adalah luasnya anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik, serta dimengerti oleh pihak-pihak yang bertanggungjawab terhadap pencapaiannya (Kenis, 1979).
- Komitmen Organisasional (*organizational commitment*)**, didefinisikan sebagai keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi (Mowday *et al.*, 1979).

## Pengukuran Variabel

Semua variabel diukur menggunakan skala Likert dengan rentang nilai 1 sampai 5. Pengukuran variabel dilakukan untuk mempermudah dan memperlancar pengumpulan data. Variabel penganggaran partisipatif menggunakan instrumen dengan 6 indikator yang dikembangkan oleh Milani (1975) dan digunakan oleh Etemadi *et al.* (2009) dan Mah'd *et al.* (2013) Variabel kejelasan sasaran anggaran menggunakan instrumen dengan 6 indikator yang digunakan oleh Kenis (1979), Yuen (2004), dan Darma (2005). Variabel komitmen organisasional menggunakan instrumen dengan 15 item pernyataan yang dikembangkan oleh Mowday (1979), dan Meyer dan Allen (1991), dan Kinerja Manajerial sebagai variabel dependen menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Mahoney *et al.* (1965) dengan 19 pernyataan yang merupakan kinerja manajerial. yang meliputi dimensi perencanaan, pengorganisasian, supervisi, pengkoordinasian, pengendalian, dan perwakilan. Skor untuk menentukan kinerja manajerial adalah 5=Sangat Baik, 4=Baik, 3=Cukup Baik, 2=Kurang dan Skor 1=Tidak Baik. Penilaian kinerja manajerial menggunakan *self-rating* atau responden diminta untuk menilai kinerjanya sendiri (Etemadi *et al.*; 2009 dan Mah'd *et al.*; 2013).

**Tabel 1**  
**Pengukuran Variabel Penelitian**

Variabel	Notasi	Dimensi	Indikator	Skala
Penganggaran Partisipatif (Milani, 1975); (Etemadi <i>et al.</i> , 2009)	(X1)	Keterlibatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keterlibatan dalam penyusunan anggaran</li> <li>• Frekwensi permintaan, pendapat atau usulan tanpa diminta</li> <li>• Permintaan oleh atasan akan pendapat/usulan dalam penyusunan anggaran</li> <li>• alasan atasan terhadap revisi anggaran</li> </ul>	Likert
		Manfaat Keterlibatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kontribusi dalam anggaran</li> <li>• pengaruh dalam anggaran final</li> </ul>	
Kejelasan Sasaran Anggaran (Kenis, 1979); (Yuen, 2004); Darma (2005)	(X2)	Sasaran ditetapkan secara jelas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sasaran anggaran dirumuskan secara jelas</li> <li>• Pemahaman sasaran anggaran</li> <li>• Sasaran anggaran sesuai dengan tugas dan fungsi</li> </ul>	Likert
		Sasaran yang ditetapkan dikomunikasikan untuk mencapai hasil terbaik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengkomunikasikan sasaran anggaran</li> <li>• Sasaran anggaran memotivasi untuk bekerja lebih baik</li> <li>• Sasaran anggaran mendorong kinerja lebih baik</li> </ul>	
Komitmen Organisasional (Mowday <i>et al.</i> , 1979); (Meyer & Allen, 1991)	(X3)	<i>Affective Commitment</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kepercayaan thd visi dan misi</li> <li>• kesesuaian nilai-nilai</li> <li>• kesetiaan bekerja</li> <li>• prediksi masa kerja</li> <li>• keinginan pengalaman kerja</li> </ul>	Likert
		<i>Continuance Commitment</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tugas dan fungsi sesuai dengan keahlian</li> <li>• sistem penggajian</li> <li>• pemberian tunjangan</li> <li>• penyediaan fasilitas</li> <li>• program kesejahteraan umum</li> </ul>	
		<i>Normative Commitment</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tanggung jawab moral</li> <li>• ketaatan thd peraturan</li> <li>• kepatuhan thd pemimpin</li> <li>• pengalaman kerja sebelumnya</li> <li>• pengalaman saat ini</li> </ul>	
Kinerja Manajerial (Mahoney, 1963); (Etemadi <i>et al.</i> , 2009)	(Y)	Perencanaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rencana program dan kegiatan</li> <li>• realisasi anggaran atas program dan kegiatan</li> <li>• Pelaksanaan program dan kegiatan</li> <li>• Pencapaian sasaran anggaran</li> </ul>	Likert
		Pengorganisasian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pembagian tugas/kerja</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• penetapan hubungan kerja</li> <li>• pemberian lingkungan kerja</li> </ul>
Pengkoordinasian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koordinasi dengan manajer/pejabat setingkat</li> <li>• koordinasi dengan pejabat lain untuk kesuksesan pelaksanaan</li> </ul>
Supervisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mengarahkan staf atas tugas pokok dan fungsi</li> <li>• memberikan penugasan dan memeriksa hasilnya</li> </ul>
Pengendalian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pengendalian atas penggunaan sumber daya</li> <li>• efektivitas program/kegiatan</li> <li>• pelaksanaan program/kegiatan sesuai tujuan/sasaran</li> </ul>
Perwakilan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• menanggapi keluhan stakeholder</li> <li>• komunikasi dengan stakeholder</li> <li>• menghadiri pertemuan-pertemuan dengan organisasi lain</li> </ul>

## Populasi, Sampel dan Data Penelitian

Populasi yang akan menjadi wilayah generalisasi penelitian adalah ketua program studi pada program studi yang dikelola oleh universitas di wilayah Kopertis3 Jakarta, dengan pengambilan sampel menggunakan teknik *simple random sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner. Responden diminta untuk mengisi dan memilih jawaban sesuai dengan kondisi yang dialaminya. Data penelitian yang tertuang dalam bentuk jawaban atas pernyataan/pertanyaan yang diberikan responden dikumpulkan melalui *self-report* dari subyeknya. Teknik analisis data menggunakan *tool* SPSS versi 19.00, uji instrumen menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Sedangkan uji asumsi klasik terdiri dari uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas. Analisis regresi linear berganda adalah suatu analisis yang mengukur pengaruh lebih dari satu variabel bebas terhadap variabel tergantung. Untuk menentukan kebaikan model yang dihasilkan digunakan nilai koefisien determinasi. Dikatakan linear karena setiap estimasi atas nilai diharapkan mengalami peningkatan atau penurunan garis lurus. Adapun persamaan regresi linear berganda adalah sebagai berikut:

$$KM = \alpha + \beta_1 PA + \beta_2 KSA + \beta_3 KO + e$$

dimana :

- KM : Kinerja Manajerial (KM)  
 $\alpha$  : konstanta  
 $\beta$  : koefisien regresi  
 PA : Penganggaran Partisipatif (PA)  
 KSA : Kejelasan Sasaran Anggaran (KSA)  
 KO : Komitmen Organisasional (KO), dan  
 e : variabel pengaruh yang lain

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Jumlah kuesioner yang dikirimkan sebanyak 87 kuesioner, kembali sebanyak 57 kuesioner (*response rate* sebesar 67%). Setelah diadakan seleksi lebih lanjut, 7 kuesioner tidak dapat diolah karena diisi tidak lengkap sehingga yang layak olah sebanyak 50 kuesioner. Untuk mengetahui apakah indikator yang digunakan layak atau tidak sebagai alat ukur, dilakukan uji validitas. Hasil perhitungan uji validitas dengan SPSS versi 19 dengan tingkat sig 0,05 untuk variabel PA diketahui nilai korelasi Pearson 0,459-0,766, variabel KSA memiliki nilai korelasi Pearson 0,440-0,717, variabel komitmen organisasional, dari 15 indikator terdapat satu indikator (KO4) yang memiliki korelasi Pearson 0.245 dan signifikansi 0.087 sehingga indikator KO4 tidak valid. Demikian juga dengan variabel

kinerja manajerial, dari 19 indikator terdapat satu indikator (KM8) dinyatakan tidak valid karena memiliki nilai korelasi Pearson -0.139 dengan signifikansi sebesar 0.336 sehingga dua indikator yang tidak valid dikeluarkan dari instrumen penelitian dan tidak lagi dimasukkan dalam proses pengolahan data pada tahapan berikutnya. Dari hasil uji reliabilitas diperoleh kesimpulan semua instrumen penelitian dinyatakan reliabel. Dengan menggunakan Cronbach's Alpha diperoleh hasil variabel PA (0,715), KSA (0,694), KO (0,762), dan KM (0,896).

Uji asumsi klasik merupakan tahapan yang wajib dilakukan dalam analisis regresi linear berganda. Hasil uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heterokedastisitas menunjukkan semua variabel lulus uji asumsi klasik sebagai syarat untuk mendapatkan persamaan regresi berganda. Adapun statistik deskriptif disajikan dalam Tabel 2.

**Tabel 2**  
**Statistik Deskriptif**

	N	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation	Variance
PA	50	15	30	23,82	2,632	6,926
KSA	50	20	30	23,92	2,346	5,504
KO	50	42	61	53,72	3,670	13,471
KM	50	2,83	4,44	3,8792	,45361	,206
Valid N (listwise)	50					

*Sumber: data primer diolah*

Berdasarkan Tabel 3, maka dapat diperoleh peresamaan regresi sebagai berikut:

$$KM = 1,444 + 0,081PA + 0,092KSA + 0,006KO$$

Dengan nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,210 atau 21% maka kinerja manajerial yang dalam penelitian adalah kinerja kepala program studi, kinerjanya dapat dijelaskan oleh variasi penganggaran partisipatif (PA), kejelasan sasaran anggaran (KSA), dan komitmen organisasional (KO) sebesar 21% sedangkan 79% sisanya dijelaskan oleh variabel pengaruh yang lain di luar model.

**Tabel 3**  
**Hasil Regresi Linear Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,444	,749		1,927	,060
PA	,081	,023	,472	3,559	,001
KSA	,092	,025	,478	3,640	,001
KO	,006	,016	,053	,400	,691
Adjusted R <sup>2</sup>					,210

*Sumber: data primer diolah dengan SPSS*

Nilai koefisien  $\beta_1 = 0,081$  menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan variabel penganggaran partisipatif (PA) terhadap kinerja manajerial (KM). Hal ini berarti apabila variabel penganggaran partisipatif (PA) meningkat sebesar 1 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan, maka kinerja manajerial (KM) akan mengalami peningkatan sebesar 0,081 satuan. Dengan hasil ini, maka  $H_1$  diterima yaitu penganggaran partisipatif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

Nilai koefisien  $\beta_2 = 0,092$  dengan tingkat signifikansi 0,001 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan variabel kejelasan sasaran anggaran (KSA) terhadap kinerja manajerial. Nilai 0,092 artinya jika variabel kejelasan sasaran anggaran (KSA) mengalami kenaikan sebesar 1 satuan dengan asumsi bahwa variabel bebas lainnya konstan,

maka kinerja manajerial (KM) akan meningkat sebesar 0,092 satuan. Dengan hasil ini, maka  $H_2$  diterima yaitu kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

Nilai koefisien  $\beta_3 = 0,006$  menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif variabel komitmen organisasional (KO) terhadap kinerja manajerial (KM). Namun dikarenakan nilai signifikansi lebih besar dari 5% yaitu sebesar 0,691 maka variabel komitmen organisasional pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan hasil ini, maka  $H_3$  ditolak dan menerima  $H_0$  artinya komitmen organisasional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.

## **Pembahasan**

### **a. Pengaruh Penganggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial**

Menurut Brownell dan McInnes (1986) dengan keterlibatan aktif para manager (dalam penelitian ini adalah para kepala program studi) membuat para pelaksana anggaran lebih memahami masalah-masalah yang mungkin timbul pada saat pelaksanaan anggaran. Menurut Hansen dan Mowen (2007:335), partisipasi para manager di dalam penyusunan anggaran maka para pelaksana anggaran dapat saling berkomunikasi dan berintegrasi satu dengan lainnya sehingga dengan mudah dapat meningkatkan kerjasama untuk menyelaraskan dalam pencapaian tujuan organisasi. Brownell dan McInnes (1986), dan Frucot dan Shearon (1991) juga berpendapat bahwa partisipasi penganggaran memungkinkan manager (sebagai bawahan) untuk melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran yang menurut mereka dapat dicapai, demikian juga Argirys (1952) dalam Kenis (1979) dan Dunk (1993) menyatakan bahwa kinerja akan efektif bila tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapat kesempatan untuk terlibat di dalam penyusunan anggaran.

Dengan kata lain bahwa meningkatnya partisipasi kepala program studi dalam penyusunan anggaran program studi akan diikuti oleh meningkatnya kinerjanya. Oleh karena itu hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Brownell (1981), Brownell (1982), Brownell dan McInnes (1986), Frucot dan Shearon (1991), Kirby *et al.* (1991), Kren (1992), Riyadi (2007), Nasir (2009), Etemadi *et al.* (2009), Mah'd *et al.* (2013), dan Fibrianti dan Riharjo (2013). Brownell (1982), dan Shields dan Young (1993) melakukan penelitian dan menemukan bahwa partisipasi penganggaran memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Senada dengan temuan tersebut, Locke *et al.* (1981) dalam Shields dan Young (1993) juga berpendapat bahwa dengan keterlibatan para manager dalam penyusunan anggaran maka akan meningkatkan motivasi, komitmen, kinerja, dan kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan tanggapan para responden terhadap pernyataan dalam dimensi keterlibatan dan manfaat keterlibatan para kepala program studi di mana mayoritas mereka memberikan jawaban "**sering**" terlibat dalam penyusunan anggaran dan responden juga memberikan tanggapan banyaknya manfaat keterlibatan mereka dalam penyusunan anggaran yang tercermin dalam anggaran akhir.

Namun demikian, hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Milani (1975), Kenis (1979), Brownell dan Hirst (1986), dan Cheng (2012), di mana penelitian yang mereka lakukan mendapatkan hasil bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial, hal ini dapat terjadi pada organisasi di mana keterlibatan manager (sebagai bawahan) dalam penyusunan anggaran hanya merupakan keterlibatan yang semu atau *pseudoparticipation* (Hansen dan Mowen, 2007:335).

### **b. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Locke (1968) dalam Kenis (1979) mengatakan bahwa penetapan tujuan secara spesifik akan lebih produktif dari pada tidak menetapkan tujuan spesifik, dan hal ini akan

mendorong karyawan untuk melakukan yang terbaik bagi pencapaian tujuan yang dikehendaki sehingga dapat berimplikasi pada peningkatan kinerja. Selain itu kejelasan sasaran anggaran disengaja untuk mengatur perilaku karyawan, karena ketidakjelasan sasaran anggaran akan menyebabkan pelaksana anggaran menjadi bingung, tidak tenang dan tidak puas dalam bekerja. Hal ini menyebabkan pelaksana anggaran tidak termotivasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Joshua dan Mohammed (2013) dalam penelitiannya mengatakan bahwa penetapan sasaran anggaran melalui penganggaran dapat menjadi alat bagi manajemen untuk mengukur kinerja manajemen dan efisiensi.

Oleh karena itu hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Kenis (1979), Lee (1997), Darma dan Halim (2005), Suhartono dan Halim (2005), Jermias (2010), dan Joshua dan Mohammed (2013), di mana mendapatkan hasil bahwa sasaran anggaran yang dirumuskan secara jelas berpengaruh positif terhadap meningkatnya kinerja manajerial.

### **c. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Manajerial**

Parish, Cadwallader, dan Busch (2008) mengatakan bahwa meningkatnya frekwensi dan kompleksitas perubahan organisasi menuju yang lebih baik membutuhkan adanya adaptasi karyawan terhadap perubahan tersebut tanpa ada gangguan, disamping itu juga harus ada keselarasan antara visi, misi dan tujuan para manajer dan organisasi karena jika tidak menurut Caldwell *et al.* (2004) maka akan menyebabkan resistensi dalam organisasi. Komitmen membutuhkan kerjasama tim dan gaya manajemen, ketiadaan keduanya akan menyebabkan terjadinya resistensi dalam perubahan organisasi yang lebih baik (Nijhof *et al.*, 1998).

Pengaruh positif variabel komitmen organisasioal terhadap kinerja manajerial pada penelitian ini sesuai dengan penelitian Meyer *et al.* (1989); Randall *et al.* (1990); Meyer, Allen & Smith (1993); Allen dan Meyer (1998); Chungtai dan Zafar (2006); dan Nasir (2009). Randall (1990) mengemukakan bahwa organisasi bertanggungjawab untuk memastikan bahwa karyawan mendapat anggaran yang memadai sehingga dapat mempererat hubungan antara karyawan dengan organisasi dalam komitmen karyawan pada organisasi, dan komitmen karyawan yang tinggi pada organisasi akan meningkatkan prestasi karyawan. Sementara menurut Nouri dan Parker (1998) karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang kuat akan menggunakan informasi pribadinya untuk meningkatkan kinerja manajerial sehingga akan menguntungkan organisasi.

## **SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian ini dan pembahasan yang telah dijelaskan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa :

- a. Partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.
- b. Pemahaman manajer yang baik atas kejelasan sasaran anggaran yang ditetapkan organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.
- c. Komitmen organisasional memiliki positif tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.

### **Keterbatasan dan Saran**

Peneliti menyadari bahwa variabel yang diteliti dalam penelitian ini hanya mampu memberikan penjelasan sebesar 21% terhadap kinerja manajerial, sehingga 79% sisanya masih harus dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Penelitian ini hanya menggunakan populasi program studi pada perguruan tinggi swasta berbentuk universitas di wilayah Kopertis III, sehingga hasilnya tidak dapat untuk menggeneralisir kinerja manajer yang bertanggung jawab terhadap program studi pada PTS berbentuk lain misalnya Sekolah Tinggi, Institut, Politeknik atau bentuk PTS lainnya. Oleh karena itu untuk penelitian

selanjutnya dapat dilakukan dengan menambahkan variabel lain, cakupan populasi yang lebih luas dengan sampel yang lebih banyak atau dengan memasukkan variabel pemoderasi maupun variabel intervening dengan menggunakan alat uji yang sesuai.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adamy, Marbawi., 2010, *Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada SKPD Kota Lhokseumawe*, Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol.8 No.4, Nopember.
- Armstrong dan Baron, 1998, *Performance Management - Meaning, System and Process*, diunduh pada hari Kamis, 13 Desember 2012 pukul 17.00 dari <http://www.managementstudyguide.com/performance-management.htm>
- Baiman, 1990, *Agency Research in Managerial Accounting: A Second Look*, Accounting Organizations and Society, p . 341-371, Vol.15 No.4
- Becker, S. and Green, D. 1962, *Budgeting and Employee Behaviour*, Journal of Business, Vol.35 p.392-402, January.
- Blau, G. & Boal, K., 1987, *Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism*, Academy of Management Review, Vol. 12, No 2. 288300.
- Bonache, A.B., Maurice, J., Moris, K., 2010, *A Best Evidence Synthesis on the link between Budgetary Participation and Managerial Performance*, January.
- Brownell, Peter., dan McInnes, J. Morris., 1986, *Budgetary Paticipation, Motivation, and Managerial Performance*, p.587-600, The Accounting Review, Vol.61 No.4.
- Brownell, Peter., 1982, *The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participation and Organizational Effectiveness*, Journal of Accounting Research, Vol.20 No.1.
- Caldwell, S.D., Herold, D.M. dan Fedor, D.B., 2004, *Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: a cross-level study*, Journal of Applied Psychology, Vol. 89, pp. 868-82.
- Chugthai, Aamir Ali., dan Zafar, Sohail., 2006., *Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers*, Applied H.R.M. Research, Volume 11, Number 1, pages 39-64
- Chenhall, R.H., dan Brownell, Peter., 1988, *The Effect of Participative Budgeting on Job Satisfaction and Performance: Role Ambiguity as An Intervening Variable*. Accounting Organization and Society, Vol.13 No.3, p.235-241.
- Chenhall, R.H., dan Morris, 1996, *The Impact of Structure, Environment, and Interdependence on The Perceived Usefulness of Management Accounting System*, The Accounting Review, January, p.18-35.
- Chong, Vincent K. dan Chong K.M., 2002, *Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance: As Structural Equation Modeling Approach*, Behavioral Research in Accounting, Vol.14 p.199-218.
- Combs, Hug., Hobbs, David., dan Jenkins, Ellis., 2005, *Management Accounting*, p.110, Sage Publications Inc., London, UK.
- Crosson, V. Susan dan Needles, E. Belverd, Jr., 2011, *Managerial Accounting*, p.292, 9th Edition, South-Western Cengage Learning.
- Darma, Emilia S. dan Halim, Abdul, 2005, *Kejelasan Sasaran Anggaran, Sistem Pengendalian Manajemen dan Kinerja Manajerial: Studi Empiris Pada Pemda Kabupaten dan Kota Se-DIY*, Jurnal Akuntansi dan Investasi, Vol.6. No.1.
- Etemadi, Hossein., Dilami, Zahro Dianati., Bazaz, Mohamad S., dan Parameswaran, Ravi., 2009, "Culture, management accounting and managerial performance: Focus Iran",

- Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting 25 (2009) 216–225.
- Dunk, A., 1993, *The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on The Relation Between Budgetary Participation and Slack*, *The Accounting Review*, April p.400-410.
- Dunk, A., 2001, *The Joint Effects of Budgetary Slack and Task Uncertainty On Submit Performance*, University of Western Sidney, Nepean.
- Frucot, Veronique., dan Winston, T. Shearon., 1991, *Budgetary Participation, Locus of Control and Maxican Manajerial Performance and Job Satisfaction*, *The Accounting Review*, Vol.65 No.1 p.80-99, January.
- Garrison, H. Ray., Noreen, W. Eric., 2000, *Akuntansi Manajerial*, p.342, McGraw-Hill Companies, Inc.
- Govindarajan, V., 1986, *Impact of Participation in the Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance*, *Decision Science*, Vol.17 p.496-516.
- Handoko, Hani., 2001, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, Yogyakarta, BPFE.
- Hansen, R. Don., Mowen, M. Maryane, 2007, *Managerial Accounting*, 8th Edition, p.316, Thomson South-Western.
- Hofstede, Geert, 1984, *Cultural Dimension in Management and Planning*, *Asia-Pacific Journal of Management*, January, 1984.
- Hopwood, A., 1972, *An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation*, *Journal of Accounting Research* 10: 156-182.
- Hopwood, A., 1974, *Leadership Climate and the Use of Accounting Data in Performance Evaluation*, *The Accounting Review* 49(3): 485-493.
- Hoque, Zahirul., 2004, *Strategic Management Accounting: Concepts, Process and Issues*, Spiro Press, London, UK.
- Ikhsan, Arfan dan Ane, La., 2007, *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Menggunakan Lima Variabel Pemoderasi*, SNA X, Juli, Makassar.
- Ivancevich, J., 1976, *The Effect of Goal Setting on Performance and Satisfaction*, *Journal of Applied Psychology*, Oktober 1976, p.605-612.
- Kenis, Izzetin., 1979, *Effect of Budgetary Goal Characteristic on Managerial Attitudes and Performance*, *The Accounting Review*, Vol.LIV No.4 October.
- Kreiter, Robert., dan Kinicki, Angelo., 2001, *Organizational Behavior*, 5th Edition, Boston, McGraw-Hill/Irwin.
- Kren, Leslie., 2000, *Performance in A Budget-Based Control System: An Extended Expectancy Theory Model Approach*, *Journal of Management Accounting Research*, Vol.2, Fall.
- Kren, Leslie., 1992, *Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility*, *The Accounting Review*, Vol.67 No.3, Juli.
- Latuheru, B.P., 2005, *Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating*, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra, <http://www.petra.ac.id>.
- Langton, Nancy., Robbins, P. Stephen., 2006, *Fundamentals of Organizational Behaviour*, Prentice Hall, Pearson Education, Canada.
- Leach-Lopez, A. Maria dan Stammerjohan, W. William., 2007, *Budget Participation and Job Performance of South Korea Managers Mediated by Job Satisfaction and Job Relevant Information*, 7th Global Conference on Business & Economics, June.
- Lee, Linda Hsiaoling., 1997, *Goal Orientation, Goal Setting, and Academic Performance in College Students: An Integrated Model of Achievement Motivation in School Setting*, UMI Company, 300 North Zeeb Road Ann Arbor, USA.
- Locke, E.A., 1976, *Nature and causes of job satisfaction*. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally, pp. 1297-1349.

- Locke, E.A. dan Latham, G., 1990, *A Theory of Goal Setting and Task Performanc*, Englewood, Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Luthans, Fred, 2011, *Organizational Behaviour*, 12th Edition, McGraw-Hill Irwin.
- Mah'd, Osama., Al-Khadash, Husam., Idris, Mohammed., dan Ramadan, Abdulhadi, 2013, *The Impact of Budgetary Participation on Managerial Performance: Evidence from Jordanian University Executives*, Journal of Applied Finance & Banking, Vol. 3, No. 3
- Maher, W. Michael, Stickney, P. Clyde, Weil L. Roman, 2008, *Managerial Accounting*, p.303, 10th Edition, Thomson South-Western.
- Mahoney, T., Jerdee, T., & Carroll, S., 1963, *Development of Managerial Performance: A Research Approach*, Cincinnati, OH: South-Western.
- Mahoney, T., Jerdee, T., & Carroll, S., 1965, *The Job(s) of Management*, Industrial Relations, A Journal of Economy and Society, Vol. 2 Issue 4 p.97-110.
- Merchant, K.A., 1985, *Budgeting and Prosperity to Create Budgetary Slack*, Accounting Organization and Society, Vol.10 p.201-210.
- Merchant, K.A., 1981, *The Design of The Corporate Budgeting System: Influence on Managerial Behavior and Performance*, The Accounting Review, October, Vol.LM No.4.
- Meyer, J. P., Paunonen, V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N., 1989, *Organizational Commitment and Job Performance: It's The Nature of The Commitment That Counts*. Journal of Applied Psychology, 74(1), 152-156.
- Meyer, John P., Allen, Natalie J., and Smith, Catherine A., 1993, *Commitment to Organization and Occupation: Extension and Test of Three-Component Conceptualizations*, Journal of Applied Psychology, Vol.78 p.538-551.
- Mia, L. and Chenhall, R.H., 1994, *The Usefulness of Management Accounting System, Functional Differentiation and Managerial Effectiveness*, Accounting Organizations and Society, Vol.19, p.1-13.
- Miah, N.Z. dan Mia, L., 1996, *Decentralization, Accounting Controls and Performance of Goverment Organization: A New Zealand Empirical Study*, Financial Accountability and Management, August, Vol.12, No.1 p.173-189.
- Milani, Ken, 1975, *The Relationship of Participation in Budgeting System to Industrial Supervisor Performance and Attitude: A Field Study*, The Accounting Review, April.
- Mowday, R.T., Stor, R.M., dan Porter Low, 1979, *The Measurement of Organizational Commitment*, Journal of Vocational Behavior, Vol.11 p.224-247.
- Mowday, R.T., Porter, R.W. dan Steers, R.M., 1982, *Employee-organization linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, New York, NY.
- Nijhof, Wim J., de Jong, Margriet J., dan Beukhof, Gijs., 1998, *Employee commitment in changing organizations: an exploration*, Journal of European Industrial Training, p.243-248.
- Noreen, W. Eric., Brewer, C. Peter., Gorisson, H. Ray., 2011, *Managerial Accounting for Managers*, p.288, 2nd Edition, McGraw-Hill Irwin.
- Nouri, H and Parker, Robert J., 1998, *The Relationship Between Budget Participation and Job Performance: The Role of Budget Adequacy and Organizational Commitment*, Accounting Organization and Society, Vol.23 No.5/6 p.467-483.
- Nouri, H., dan Parker, Robert J., 1996, *The Effect of Organizational Commitment on The Relation Between Budgetary Participation and Budgetary Slack*, Behavioral Reserach in Accounting, Vol.8 p.76-90.
- Nur Indriantoro, 1995, *The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderating Variable*, TKPA.

- Nur Indriantoro, 2000, *An Empirical Study of Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderating Variables on Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia, Vol.15 hal.97-114.
- Parish, J. Turner., Cadwallader, Susan., dan Busch, Paul., 2008, *Want to, Need to, Ought to: employee commitment to organizational change*, Journal of Organizational Change Management Vol. 21 No. 1, 2008 pp. 32-52
- Otley, D.T. and Pollanen, Raili M, 2002, *Budgetary Criteria in Performance Evaluation: A Criteria Appraisal Using New Evidence*, Accounting Organization and Society, Vol.25 p.483-496.
- Otley, 1999, *Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research*, Journal on Budgeting, p.117-153.
- Puspaningsih, A., 2002, *Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Manajerial*, Jurnal Akuntansi Dan Auditing Indonesia, Vol 6. No 2, Desember.
- Randall, Marjorie L., Cropanzano R., Bormann, Carola A., dan Birjulin, Andrej., 1999, *Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Works Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior*, Journal of Organizational Behavior, Vol.20 p.159-174.
- Robbins, Stephens P., dan Judge, Timothy A., 2013, *Organizational Behavior*, 15th Edition, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
- Sardjito dan Muthaher, 2007, *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating*, SNA X, Makassar.
- Sarjana, Wahyuni, dan Ambarajaya, 2012, *Pengaruh Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. (Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Ngurah Rai – Bali*, Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan, Vol.8 No.1.
- Schermerhorn, R. John., Hunt, G.James., Osborn, N. Richard, dan Uhl-Bien, Mary., 2010, *Organizational Behaviour*, 11th Edition, John Wiley&Son, Inc.
- Sekaran, Uma., 2006, *Research Methods for Business*, 4th Edition, John Wiley & Sons, Singapore
- Shields, J.F. dan M.D. Siels, 1998, *Antecedent of Participative Budgeting*, Accounting Organization and Society, Vol.23 p.49-76.
- Siegel, G, dan Marconi H. R, 1989, *Behavioral Accounting*, Cincinnati, Ohio, South Western Publiciting Co.
- Sommer, S., Bae, S., & Luthans, F., 1996, *Organizational Commitment Across Cultures: The Impact of Antecedents on Korean Employees*, Human Relations, 49, 977-993.
- Steers, R.M., 1977, *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment*, Administrative Science Quarterly 22, 46-56.
- Stefani dan Stephana, 2011, *Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan Melalui Kecukupan Anggaran, Komitmen Organisasi, Komitmen Tujuan Anggaran, Dan Job Relevant Information*, Seri Kajian Ilmiah, Vol.14 No.1
- Suharli, Michell dan Nurlaelah., 2007, *Pengaruh Locus of Control dan Penganggaran Partisipatif Terhadap Peningkatan Kinerja Manajerial dan Komitmen Organisasi*, Jurnal Akuntansi dan Keuangan, Vol.1 No.2, Agustus.
- Wheelen, Thomas L., dan Hunger, David J., 2012, *Strategic Management and Business Policy:Towards Global Sustainability*, Pearson Education, Inc., Prentice Hall.
- Yuen, 2004, *Goal Characteristics, Communication and Reward System, and Managerial Prosperity To Create Budgeting Slack*, Managerial Auditing Journal, Vol.19 No.4 p.517-532.

Yusfaningrum, Kusnasriyati dan Ghozali, Imam, 2005, *Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Intervening*, Kumpulan Materi SNA, Solo, 15-26 September 2005, hal.656-666.