

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan ekonomi saat ini menuntut perusahaan untuk memanfaatkan kemampuan yang dimiliki semaksimal mungkin. Perusahaan harus mampu menyesuaikan diri dengan adanya perubahan lingkungan, dengan adanya penyesuaian tersebut diharapkan perusahaan dapat meningkatkan kinerja mereka. Para manajer perlu memiliki kemampuan untuk melihat dan menggunakan peluang, mengidentifikasi permasalahan, meninjau sejauhmana permasalahan tersebut dapat berdampak buruk kepada perusahaan, dan mencari solusi atas permasalahan tersebut. Disamping itu, manajemen perusahaan juga berkewajiban untuk mempertahankan kelangsungan hidup melalui pengendalian perusahaan. (Agus, 2007).

Kualitas perusahaan yang baik mencerminkan bahwa perusahaan memiliki kinerja manajerial yang baik dari waktu ke waktu. Tetapi terkadang ditemukan beberapa permasalahan yang timbul, baik permasalahan internal maupun eksternal. Hal ini mengindikasikan adanya kemunduran atas kinerja manajerial yang dialami oleh perusahaan. Oleh karenanya, perusahaan perlu memperhatikan dan memastikan bahwa kinerja manajerial telah terkoordinasi dengan baik. Kinerja manajerial memiliki peranan penting di dalam tubuh organisasi karena merupakan tolak ukur, standar dan penilaian atas sejauhmana pencapaian yang telah dilakukan oleh manajemen atas pelaksanaan kegiatan organisasi. Hasil atas

penilaian tersebut, digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan manajemen atas kinerja manajerial perusahaan. Untuk menghadapi persaingan dunia bisnis yang semakin ketat, perusahaan harus menciptakan *value* kepada konsumen melalui produk, jasa dan pelayanan yang berkualitas.

Pengendalian manajemen yang baik, salah satunya dapat dilihat melalui bagaimana penerapan perencanaan keuangan (anggaran) pada perusahaan. Anggaran menunjukkan rincian atas kebutuhan biaya yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan kegiatan operasional perusahaan, dengan melibatkan program untuk menghasilkan informasi terkini. Proses penyusunan anggaran menjadi sangat penting, di mana melibatkan komunikasi dan interaksi formasi di kalangan manajer dan karyawan atas kegiatan operasional perusahaan pada tahun berjalan (periode waktu tertentu). Atas dasar tersebut, maka perusahaan perlu memperhatikan *budgetary participation* (partisipasi anggaran). (Mattaola, 2011:8).

Anggaran sangat bermanfaat dalam proses perencanaan dan pengendalian karena anggaran digunakan sebagai tolok ukur evaluasi kinerja. Anggaran adalah suatu alat untuk menentukan bagaimana cara membandingkan jumlah yang dianggarkan dengan hasil aktual merupakan pertimbangan utama yang harus dilakukan. Sejauh ini belum ditemukan adanya pembahasan yang lebih terperinci mengenai bagaimana menyiapkan laporan kinerja anggaran. Sebuah laporan kinerja (*performance report*) membandingkan antara biaya aktual dan biaya yang dianggarkan, maka pengukuran kinerja anggaran dapat dilakukan melalui analisis perbandingan, seperti membandingkan antara biaya aktual dan biaya yang dianggarkan untuk tingkat aktivitas yang dianggarkan, serta membandingkan

antara biaya aktual dan tingkat aktivitas aktual. Kedua perbandingan tersebut merupakan anggaran statis dan anggaran fleksibel. (Mowen dkk. yang dialihbahasakan oleh Sasongko dan Tim Editor Salemba Empat, 2017:636).

Partisipasi anggaran merupakan proses penyusunan anggaran, di mana melibatkan beberapa individu dan memiliki pengaruh terhadap penyusunan target anggaran yang akan dievaluasi, serta penghargaan apabila tercapainya target anggaran tersebut. Partisipasi anggaran dapat melibatkan para manajer dan karyawan pada satuan unit kerja atau pusat pertanggungjawaban, maka dengan adanya keikutsertaan (partisipasi) tersebut, diharapkan pencapaian atas kinerja anggaran akan meningkat. Hal ini merujuk kepada pemahaman bahwa ketika suatu tujuan yang dirancang sebaik mungkin dan disetujui, maka akan memiliki rasa tanggung jawab dalam diri pribadi, baik manajer maupun karyawan untuk mensukseskan tujuan yang telah dirancang tersebut. (Nofilia, 2010).

Bergesernya sistem manajemen secara tradisional menuju *new public management* yang berfokus pada perbaikan kinerja organisasi, dapat berimplikasi pada kebutuhan atas suatu perubahan manajerial yang menyangkut personel dan struktur organisasi. Personel diarahkan pada partisipasi dalam pembuatan keputusan terutama diperuntukkan manajer *level* menengah dan bawah. Penerapan konsep *new public management*, terutama pada organisasi sektor publik di Indonesia lebih ditujukan kepada lembaga-lembaga publik, di mana selain mengejar profit mereka juga mengutamakan pelayanan publik. Lembaga atau organisasi yang sesuai dengan kondisi di atas adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) karena sesuai dengan visi, misi dan tujuan organisasi sebagaimana disampaikan dalam Undang-Undang Dasar No. 19 tahun 2003.

PT. Dirgantara Indonesia Persero (PTDI) menjadi salah satu simbol kemajuan industri penerbangan di Indonesia. Perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) ini telah memproduksi beberapa jenis pesawat, seperti CN-235 yang kini telah banyak dipakai di beberapa negara di Dunia. Di tengah perkembangan tersebut, terdapat beberapa hal yang menjadi kendala perusahaan dalam mengembalikan kejayaan perusahaan pasca krisis moneter yang terjadi di tahun 1998-1999. Deputi Bidang Industri Penerbangan, Industri Strategis dan media Kementerian BUMN menerangkan, salah satu kendala yang dihadapi oleh perseroan dalam menjalankan bisnis adalah pembayaran denda atas keterlambatan pengiriman pesanan pesawat. Sebenarnya kondisi sudah terbiasa terjadi, hal yang menelatarbelakangi adanya keterlambatan tersebut, di mana sebagian besar komponen pembuatan pesawat masih mengandalkan pengadaan impor, salah satunya mesin. Hal ini yang menjadikan batas waktu pengiriman mengalami keterlambatan.

Denda atas keterlambatan pengiriman pesawat dapat terjadi atau tidaknya, hal ini merujuk pada kesepakatan antara PTDI dengan pihak pemesan telah melakukan perundingan terlebih dahulu. Kesepakatan ini terjadi untuk menghindari adanya kerugian yang akan dialami oleh kedua belah pihak. Tercatat PTDI pernah mengalami beberapa kali keterlambatan pengiriman pesawat, seperti pada pengadaan *Helicopter Super Puma* NAS-332 untuk TNI-AU. Pesawat tersebut seharusnya pada Mei 2013 dikirimkan, akan tetapi baru pada April 2015 diterima TNI-AU. Akibat adanya keterlambatan tersebut, PTDI harus membayar denda atas keterlambatan sebesar 8,9 miliar Rupiah. Tidak hanya kasus tersebut, pengadaan pesawat C212-400 untuk Thailand juga pernah mengalami

keterlambatan. Pesawat tersebut pada akhirnya dikirim pada Januari 2016, di mana pada kontrak kesepakatan pesawat seharusnya dikirim pada Oktober 2013. Atas keterlambatan tersebut, PTDI harus membayar denda sebesar 13,52 juta USD atau kurang lebih senilai dengan 179 miliar Rupiah (estimasi kurs 13.300 per USD). (Ilyas, 2017).

Beberapa denda yang dibayarkan oleh PTDI biasanya dinegosiasikan kembali kepada para pelanggan. Sebagaimana yang terjadi atas pemesanan pesawat untuk Thailand, yang pada akhirnya denda bisa dihapus setelah adanya berbagai pertimbangan dan sesuai dengan kesepakatan bersama. Sebagai contoh, keterlambatan terjadi sebagai akibat adanya beberapa komponen yang secara khusus di pesan dan berada di luar kontrak kesepakatan, seperti salah satunya *upgrade system*. Hal ini dapat dinegosiasikan, bahkan PTDI bisa saja tidak dikenakan denda. Jika kontrak pembuatan pesawat dilakukan dengan kurs Rupiah, maka tidak terlalu membebani keuangan perusahaan, maka akan berbeda apabila kontrak dilakukan dengan menggunakan kurs USD. Kondisi ini akan membebani keuangan PTDI, di mana terdapat selisih kurs Rupiah dengan USD yang cukup signifikan. (Iwan, 2017).

Kinerja manajerial PT. Dirgantara Indonesia Persero (PTDI) belum sebaik perusahaan BUMN di sektor penerbangan. Kondisi ini terjadi karena PTDI tengah terlilit beban keuangan, yaitu berupa denda yang harus dibayarkan kepada perusahaan yang memesan pesawat. Denda tersebut timbul sebagai akibat terjadinya keterlambatan pengiriman pesawat yang sebelumnya telah dijadwalkan dengan perusahaan pemesan pesawat dari berbagai negara. Adapun besarnya denda yang harus di keluarkan oleh PTDI sebesar 222,56 miliar Rupiah. Hal

inilah yang mengakibatkan kurang efektifnya kinerja manajerial perusahaan di dalam penanganan atau pengendalian perencanaan terhadap penerimaan komponen untuk pembuatan pesawat, perancangan dan pembuatan pesawat, serta pengiriman pesawat kepada pihak pemesan.

PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. merupakan salah satu BUMN yang bergerak di bidang jasa pelayanan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. Oleh karena itu, dalam menyikapi adanya persaingan bisnis yang ketat dengan kompetitor, PT Telkom dituntut untuk menghadirkan beberapa inovasi terbaru kepada para konsumen atas pengembangan usahanya untuk menghadapi persaingan tersebut. Atas dasar hal tersebut, seluruh karyawan perusahaan mulai dari manajer puncak hingga bawahan harus mampu meningkatkan kinerjanya untuk mewujudkan tujuan perusahaan yang diinginkan.

Pada penyusunan anggaran perusahaan, para *top dan low management* (di dalamnya termasuk manajer tingkat menengah ke bawah dan karyawan) secara keseluruhan diikutsertakan pada penyusunan tersebut, di mana disebut sebagai partisipasi penyusunan anggaran (Anggaran Partisipatif). Akan tetapi, partisipasi tersebut sering menghadapi perbedaan pendapat, di mana *top management* menginginkan biaya yang dianggarkan tidak terlalu besar, sedangkan *low management* menginginkan biaya yang dianggarkan besar. Hal ini merujuk pada pemahaman untuk menutupi keperluan yang tidak terhingga dan operasional di masa depan akan berbeda, maka diperlukan biaya yang dianggarkan besar. Kondisi ini yang membuat para manajer memiliki satu suara untuk membuat anggaran biaya yang optimal, yang mampu menghasilkan pengambilan keputusan yang sejalan pada peningkatan kinerja manajerial.

Fenomena pada PT. INTI (Persero) Bandung terjadi pada kinerja manajerialnya, yaitu kurang efektifnya penerapan sistem penghargaan terhadap karyawan, kurangnya *reward* kepada karyawan yang berprestasi, masalah kenaikan gaji, tunjangan-tunjangan, uang lembur, komisi dan lain sebagainya. Lingkungan kerja yang buruk dan upah yang tidak memenuhi standar karyawan juga dapat mengakibatkan para karyawan menjadi kurang maksimal di dalam melaksanakan tugas atas pekerjaannya, dan tidak memacu karyawan untuk bekerja lebih baik. Kondisi ini mengakibatkan mutu pelayanan kepada pengguna jasa selama ini kurang memenuhi standar konsumen. Banyaknya keluhan mengenai penggunaan jasa yang digunakan, menimbulkan ketidaknyamanan kepada para konsumen (pengguna jasa). Berdasarkan masalah ini, besar kemungkinan adanya keterkaitan dengan kinerja manajerial di PT. INTI yang sudah dilaksanakan, di rasa kurang memuaskan. Hal ini terlihat dari terjadinya penurunan laba perusahaan yang tidak sesuai dengan target pencapaian.

Fenomena lain terkait dengan kinerja manajerial, di mana menurut Dahlan Islan (2011) selaku Menteri Kementrian Badan Usaha Miliki Negara (BUMN). Pada saat perencanaan pembangunan jalan Tol Nusa Dua-Ngurah Rai-Benoa di Denpasar Bali, beliau mengidentifikasi terdapat 18 BUMN yang memiliki kinerja manajerialnya berpredikat cukup buruk. Disamping itu, sifat industri dari BUMN termasuk dalam kategori industri senja atau industri masa lalu yang kedepannya tidak dapat dikembangkan lagi. Namun, beliau tidak bersedia untuk menyebutkan nama-nama BUMN tersebut.

Dahlan Islan menambahkan buruknya kinerja dari BUMN dapat terlihat dari waktu penyelesaian suatu proyek yang memakan waktu cukup lama. Beliau

mencontohkan pembangunan jalan tol di Surabaya, yang mana telah memakan waktu hingga 12 tahun. Selain itu, pembangunan pembangkit jaringan listrik Jawa-Bali yang dilakukan sejak tahun lalu dan diprediksikan baru akan selesai pada akhir tahun 2013 mendatang. Jika proyek tersebut mampu diselesaikan lebih cepat, maka akan memberikan keuntungan sebesar ratusan miliar Rupiah.

Dahlan Isnan berharap tidak terdapat BUMN yang memiliki kinerja manajerial yang buruk, apalagi kedepan Indonesia memerlukan pembangunan infrastruktur secara besar-besaran dan cepat, guna memacu pertumbuhan ekonomi. Dirut PT Jasamarga Tol Bali, Ir. Akhmad Tito Karim menegaskan bahwa khususnya mengenai kinerja Jasamarga, pembangunan infrastruktur jalan tol sebenarnya telah sesuai target. Namun, yang menjadi kendala dalam penyelesaian pembangunan adalah terkait pembebasan lahan. Menanggapi hal tersebut, Kementerian BUMN berencana untuk mengevaluasi secara menyeluruh kinerja pada direksi dan komisaris yang memiliki kinerja buruk. Langkah tersebut dilakukan untuk membenahi BUMN. Evaluasi yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana bentuk pertanggungjawaban para direksi, terkait dengan perusahaan menjadi tidak berkembang. (Giri, 2019).

Kinerja manajerial disampaikan oleh Wahyu Meiranto (2013) merupakan kemampuan manajemen dalam melaksanakan tanggungjawabnya terhadap kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, pengembangan personal, pencapaian anggaran, pengurangan biaya dan peningkatan pendapatan. Kinerja manajerial memiliki peranan penting di dalam tubuh organisasi karena merupakan tolak ukur, standar dan penilaian atas sejauhmana pencapaian yang telah dilakukan oleh manajemen atas pelaksanaan kegiatan organisasi. Hal ini tentu akan berjalan

dengan adanya penggunaan teknologi informasi berbasis komputer, yang didukung oleh berbagai macam perangkat lunak agar memberikan kemudahan untuk mengoperasikannya. Ketersediaan teknologi informasi yang mendukung dan mencakup segala aspek, memungkinkan para manager untuk mengambil keputusan secara tepat dan cepat guna menunjang terjadinya peningkatan kinerja manajerial. (Arsono dan Muslichah, 2002).

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja, yang pada akhirnya mampu meningkatkan efektivitas organisasi. Partisipasi merupakan alat yang digunakan untuk mencapai tujuan, yang mengintegrasikan kebutuhan individu dan organisasi. Partisipasi dapat diartikan sebagai berbagai pengaruh, pendelegasian prosedur-prosedur, keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan suatu pemberdayaan. Untuk mendukung pengaruh antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, diperlukan pendekatan kontinjensi dengan mengevaluasi faktor-faktor yang menyebabkan partisipasi anggaran menjadi lebih efektif. Faktor-faktor yang lain yang ditambahkan dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi dan motivasi kerja.

Partisipasi penyusunan anggaran akan mempengaruhi kinerja manajerial, di mana dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran, maka manajer yang merasa terlibat akan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan anggaran, sehingga manajer tingkat bawah diharapkan mampu melaksanakan anggaran dengan lebih baik. (Herda dkk., 2013).

Keterlibatan manajer bawah dalam partisipasi penyusunan anggaran menyebabkan konsekuensi positif, seperti meningkatnya komitmen pada

organisasinya. (Maria dan Anastasia, 2014). Komitmen organisasi merupakan dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu guna menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan memunculkan persepsi untuk mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan sendiri. Manajer akan mengesampingkan kepentingan pribadinya guna memenuhi kepentingan organisasinya terlebih dahulu. Hal ini tentu akan mendorong terjadinya peningkatan kinerja manajerial organisasi. (Arisha, 2011).

Partisipasi di dalam penyusunan anggaran juga diyakini mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi karyawan dalam meningkatkan kuantitas dan kualitas produksi, serta kerjasama diantara para manajer. Ketika karyawan berhasil menumbuhkan motivasi kerja, maka kinerja karyawan akan meningkat. Apabila kondisi ini mampu dipertahankan oleh karyawan, maka tidak menutup kemungkinan bahwa dengan adanya keterlibatan karyawan dalam penyusunan anggaran, adanya komunikasi antara bawahan dengan atasan untuk menghasilkan sebuah keputusan, maka mampu merangsang karyawan untuk menumbuhkan motivasi dalam bekerja.

Motivasi merupakan faktor yang menjadi pendorong, tingkah laku seseorang untuk memenuhi kebutuhannya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Herda dkk. (2013) ditemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Untuk mengetahui faktor-faktor yang mampu mempengaruhi kinerja manajerial berdasarkan penelitian terdahulu, dapat tersaji sebagai berikut:

Tabel 1.1
Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial

No	Judul Penelitian dan Peneliti	Partisipasi Penyusunan Anggaran	Komitmen Organisasi	Motivasi
1	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Manajerial. Jonathan (2019)	√	√	√
2	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Intervening. Guillerma dkk. (2018)	√	√	√
3	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial. Ghaliyah dkk. (2017)	√	√	-
4	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> , Motivasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial. Feliana S. dan Nurainun B. (2015)	-	√	√
5	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. Yoyon M. dan Dista A. (2015)	√	-	x
6	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi dan <i>Job Related Stress</i> sebagai Variabel Intervening Eris Dianawati (2009)	√	√	-

Keterangan:

√ = Berpengaruh

x = Tidak Berpengaruh

- = Tidak Diteliti

Penelitian yang dilakukan oleh Jonathan (2019) menguji mengenai Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial. Hasil penelitiannya ditemukan bahwa partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Penelitian Guillerma dkk. (2018) menguji mengenai Pengaruh partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Intervening. Hasil penelitiannya ditemukan bahwa partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Penelitian Ghaliyah dkk. (2017) menguji Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan sebagai Moderasi. Partisipasi anggaran, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Penelitian Feliana dan Nurainun (2015) menguji Pengaruh *Total Quality Management*, Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial. Hasil penelitiannya ditemukan bahwa *total quality management*, motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Penelitian Yoyon dan Dista (2015) menguji Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial. Hasil penelitiannya ditemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sementara itu, motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini merupakan gabungan dari penelitian yang telah dilakukan oleh Eris (2009), Yoyon dan Dista (2015), Feliana dan Nurainun (2015), Ghaliyah dkk. (2017), Guillerma dkk. (2018), dan Jonathan (2019). Penelitian ini menggabungkan variabel tertentu dari penelitian yang sudah dilakukan, kemudian dikembangkan, dibuktikan, sehingga terdapat perbedaan judul dan metode penelitiannya.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka penulis termotivasi untuk meneliti kembali faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial dengan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada PT Telkom Akses dan PT INTI di Kota Bandung)”**.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian

Identifikasi masalah merupakan proses pengkajian atas permasalahan-permasalahan yang timbul dari fenomena penelitian. Sementara itu, rumusan masalah merupakan gambaran mengenai permasalahan yang timbul dan telah teridentifikasi.

1.2.1 Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas dapat diidentifikasi adanya permasalahan sebagai berikut:

1. Masih terdapat perusahaan dan instansi yang memiliki kinerja manajerial berpredikat rendah.
2. Rendahnya tingkat kinerja manajerial yang dimiliki oleh perusahaan dan instansi disebabkan oleh kurangnya partisipasi manajer dalam proses penyusunan anggaran.
3. Rendahnya tingkat kinerja manajerial yang dimiliki oleh perusahaan dan instansi mengakibatkan tujuan organisasi tidak tercapai dengan baik dan menurunnya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap organisasi.

4. Rendahnya tingkat kinerja manajerial yang dimiliki oleh perusahaan dan intansi disebabkan oleh kurangnya tingkat motivasi kerja karyawan, sehingga kinerja yang mampu dihasilkan oleh karyawan tidak memberikan hasil yang optimal.

1.2.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian dan identifikasi masalah yang telah dikemukakan di atas, pokok permasalahan pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana partisipasi penyusunan anggaran pada dua perusahaan BUMN di Kota Bandung.
2. Bagaimana komitmen organisasi pada dua perusahaan BUMN di Kota Bandung.
3. Bagaimana motivasi pada dua perusahaan BUMN di Kota Bandung.
4. Bagaimana kinerja manajerial pada dua perusahaan BUMN di Kota Bandung.
5. Seberapa besar pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada dua perusahaan BUMN di Kota Bandung.
6. Seberapa besar pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada dua perusahaan BUMN di Kota Bandung.
7. Seberapa besar pengaruh motivasi terhadap kinerja manajerial pada dua perusahaan BUMN di Kota Bandung.
8. Seberapa besar pengaruh penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi terhadap kinerja manajerial pada dua perusahaan BUMN di Kota Bandung.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah penelitian yang dikemukakan di atas, tujuan dilakukannya penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui partisipasi penyusunan anggaran pada dua perusahaan BUMN di Kota Bandung.
2. Untuk mengetahui komitmen organisasi pada dua perusahaan BUMN di Kota Bandung.
3. Untuk mengetahui motivasi pada dua perusahaan BUMN di Kota Bandung.
4. Untuk mengetahui kinerja manajerial pada dua perusahaan BUMN di Kota Bandung.
5. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada dua perusahaan BUMN di Kota Bandung.
6. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada dua perusahaan BUMN di Kota Bandung.
7. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi terhadap kinerja manajerial pada dua perusahaan BUMN di Kota Bandung.
8. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi terhadap kinerja manajerial pada dua perusahaan BUMN di Kota Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan data dan informasi yang bermanfaat kepada seluruh pihak yang berkepentingan, baik ditujukan untuk kegunaan teoritis maupun kegunaan praktis.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu akuntansi yang membahas mengenai akuntansi manajemen, khususnya mengenai kinerja manajerial dengan 3 faktor yang mempengaruhinya, yaitu partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan motivasi pada perusahaan BUMN.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat kepada pihak-pihak yang berkepentingan sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Penelitian ini disajikan untuk menambah wawasan, pengetahuan dan pemahaman mengenai kinerja manajerial dengan 3 faktor yang mempengaruhinya, seperti partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan motivasi. Disamping itu, penelitian ini diharapkan mampu memenuhi syarat dalam menempuh Sidang Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan.

2. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini disajikan untuk memberikan sumbangan wawasan, pengetahuan dan pemahaman yang akan dijadikan suatu referensi kepada penelitian selanjutnya, sepanjang berhubungan dengan objek penelitian yang sama.

3. Bagi Manajemen Perusahaan

Penelitian ini disajikan untuk memberikan suatu referensi dan bahan pertimbangan kepada para manajer perusahaan guna menunjang pengambilan keputusan-keputusan, sebelum para manajer tersebut menentukan atau menetapkan kebijakan-kebijakan perusahaan.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), yaitu PT Telkom Akses (Persero) dan PT Industri Telekomunikasi (Persero) atau PT INTI. Waktu penelitian dilakukan terhitung sejak disahkannya proposal penelitian ini hingga selesai.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka berisikan mengenai ringkasan-ringkasan teori dari beberapa pustaka yang menjadi rujukan utama untuk memecahkan masalah penelitian. Kajian pustaka digunakan sebagai landasan teoritis untuk melakukan telaah kritis terhadap pustaka-pustaka yang relevan dan sesuai dengan masalah pada penelitian. (Augusty, 2014:33).

Atas pemahaman di atas, maka kajian pustaka dalam penelitian ini akan menyajikan pembahasan mengenai, partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, motivasi dan kinerja manajerial.

2.1.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran

Untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan, partisipasi penyusunan anggaran diperlukan untuk menolong para manajer guna mempersiapkan dan menyediakan informasi terkait anggaran dimiliki untuk menunjang aktivitas bisnis dan ekonomi yang dilakukan perusahaan.

2.1.1.1 Definisi Partisipasi Penyusunan Anggaran

Keberhasilan suatu organisasi dapat ditinjau dari bagaimana cara mereka membuat anggaran, sehingga mampu menghasilkan informasi yang relevan.

Untuk menghasilkan informasi tersebut, maka anggaran perlu direncanakan dan penyusunannya pun harus melibatkan para manajer yang memiliki tanggung jawab atas pengendalian biaya yang akan digunakan oleh tiap-tiap bagian di dalam organisasi.

Partisipasi penyusunan anggaran menurut Wild dkk. (2018:884) adalah:

“The process of planning future business action and expressing them as formal plans, helps to achieve coordination. Managers must ensure that activities of employees and departements contribute to meeting the company’s overall goals.”

Pengertian partisipasi penyusunan anggaran menurut Datar dan Rajan (2018:218) sebagai berikut:

“The initial budget prepared before the start of a period and explain its benefits include planning, coordination, and control.”

Adapun pengertian partisipasi penyusunan anggaran disampaikan oleh Brownell dalam Muslim (2006:6) sebagai berikut:

“Suatu proses di mana individu-individu di dalamnya terlibat dan mempunyai pengaruh atas penyusunan target anggaran yang kinerjanya akan dievaluasi dan mungkin dihargai atas dasar pencapaian target anggaran mereka.”

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa partisipasi penyusunan anggaran merupakan serangkaian proses di dalam mempersiapkan anggaran yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk menunjang aktivitas ekonomi dan bisnisnya. Perencanaan dan persiapan di dalam penyajian informasi berkenaan dengan anggaran tersebut melibatkan individu-individu yang dinilai memiliki kontribusi dan kewenangan. Hal tersebut dilakukan untuk memperoleh data dan informasi mengenai anggaran berdasarkan hasil kesepakatan bersama guna menunjang serangkaian kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan.

2.1.1.2 Ruang Lingkup Anggaran

Untuk mengetahui sejauh mana anggaran, maka diperlukan pemahaman dasar terkait anggaran. Berdasarkan telaah literatur dari berbagai sumber, ruang lingkup anggaran dapat tersaji sebagai berikut:

2.1.1.2.1 Definisi Anggaran

Keberadaan anggaran di dalam organisasi atau perusahaan sangat penting untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan. Anggaran diperlukan untuk menolong para manajer guna mengetahui sejauh mana target yang akan dicapai, perkembangan dan bagaimana ketersediaan sumber daya yang dimiliki mampu menunjang aktivitas bisnis dan ekonomi yang akan dilakukan oleh perusahaan.

Anggaran menurut Wild dkk. (2018:884) adalah:

“A budget is a formal statement of a company’s plans, expressed in monetary terms. Unlike long-term strategic plans, budgets typically cover shorter periods such as a month, quarter, or year. Budgets are useful in controlling operations.”

Pengertian anggaran menurut Datar dan Rajan (2018:218) adalah:

“A budget is (a) the quantitative expression of a proposed plan of action by management for a specified period and (b) an aid to coordinate what needs to be done to implement that plan. The budget generally includes both the plan’s financial and nonfinancial aspects and serves as a road map for the company to follow in an upcoming period.”

Adapun pengertian anggaran menurut Hansen dan Mowen (2013:423)

yang dialihbahasakan oleh Deny Arnos Kwary sebagai berikut:

“Komponen kunci dari perencanaan adalah anggaran, yaitu rencana keuangan untuk masa depan; rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Sebelum anggaran disiapkan, organisasi seharusnya mengembangkan suatu rencana strategis.

Rencana strategis mengidentifikasi strategi-strategi untuk aktivitas dan operasi di masa depan, setidaknya lima tahun ke depan. Organisasi dapat menerjemahkan strategi umum ke dalam tujuan jangka panjang dan jangka pendek. Tujuan-tujuan ini membentuk dasar anggaran.”

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa anggaran merupakan langkah strategis yang dilakukan oleh perusahaan berkenaan dengan rencana tertulis secara kuantitatif dalam suatu periode tertentu, yang ditujukan untuk memperoleh dan penggunaan terhadap sumber daya guna menunjang kegiatan operasional untuk mewujudkan tercapainya tujuan organisasi.

2.1.1.2.2 Dimensi Perilaku Anggaran

Anggaran sering digunakan untuk menilai para manajer. Bonus, kenaikan gaji, dan promosi adalah hal yang dipengaruhi oleh kemampuan seorang manajer untuk mencapai atau melampaui tujuan yang direncanakan. Karena status keuangan dan karier seorang manajer dapat dipengaruhi, anggaran dapat memiliki pengaruh perilaku yang signifikan. Apakah pengaruh tersebut positif atau negatif sebagian besar bergantung pada bagaimana anggaran digunakan. (Hansen dan Mowen, yang dialihbahasakan oleh Deny Arnos Kwary, 2013:446-447).

Atas dasar pemahaman di atas, dimensi perilaku anggaran menurut Hansen dan Mowen (2013:448-452) yang dialihbahasakan Deny Arnos Kwary, yaitu anggaran partisipatif dan anggaran berdasarkan aktivitas. Kedua dimensi perilaku anggaran tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Anggaran Partisipatif

Anggaran partisipatif memungkinkan para manajer tingkat bawah untuk turut serta dalam pembuatan anggaran daripada membebankan

anggaran kepada para manajer tingkat bawah. Biasanya, tujuan umum dikomunikasikan kepada manajer yang membantu mengembangkan anggaran yang akan memenuhi tujuan-tujuan ini.

Anggaran partisipatif mengkomunikasikan rasa tanggung jawab kepada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas. Karena manajer tingkat bawah yang membuat anggaran, tujuan anggaran tampaknya akan lebih menjadi tujuan pribadi para manajer yang menghasilkan kesesuaian tujuan yang lebih besar. Peningkatan tanggung jawab dan tantangan yang inheren dalam proses tersebut memberikan insentif non-uang yang mengarah pada tingkat kinerja yang lebih tinggi.

Anggaran partisipatif memiliki potensi masalah, yaitu a) menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah, b) membuat kelonggaran dalam anggaran (sering disebut sebagai menutupi anggaran), dan c) partisipasi semu. Ketiga masalah tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Menetapkan Standar yang Terlalu Tinggi atau Terlalu Rendah.

Beberapa manajer mungkin cenderung menyiapkan anggaran terlalu tinggi atau terlalu ketat. Hal ini dilakukan karena tujuan yang dianggarkan cenderung menjadi tujuan manajer saat partisipasi dimungkinkan, membuat kesalahan semacam ini dalam menyiapkan anggaran dapat mengakibatkan penurunan tingkat kinerja. Jika tujuan terlalu mudah dicapai, seorang manajer bisa kehilangan minat dan kinerja bisa jadi benar-benar turun.

Tantangan adalah hal penting untuk individu yang agresif dan kreatif. Persiapan anggaran yang terlalu ketat juga dapat memastikan kegagalan dalam pencapaian standar dan membuat manajer frustrasi. Rasa frustrasi ini juga dapat mengarah pada kinerja yang buruk. Triknya adalah membuat para manajer dalam anggaran partisipatif menetapkan tujuan yang tinggi, tetapi dapat dicapai.

b. Membuat Kelonggaran dalam Anggaran.

Kelonggaran anggaran (*budgetary slack*) atau menutup anggaran (*padding the budget*) muncul ketika seorang manajer memperkirakan pendapatan rendah atau meninggikan biaya dengan sengaja. Pendekatan manapun akan meningkatkan kemungkinan manajer untuk mencapai anggaran dan tentunya akan menurunkan risiko yang akan dihadapi manajer.

Manajemen puncak seharusnya berhati-hati dalam meninjau anggaran yang diajukan oleh para manajer tingkat bawah dan menyediakan *input* jika dibutuhkan. Hal ini dilakukan untuk menurunkan kemungkinan adanya kelonggaran dalam anggaran.

c. Partisipasi Semu

Ketika manajemen puncak menetapkan pengendalian jumlah atas proses penganggaran sehingga hanya mencari partisipasi palsu dari para manajer tingkat bawah. Praktik ini dinamakan partisipasi semu. Manajemen puncak hanya mendapatkan persetujuan formal anggaran dari para manajer tingkat bawah, bukan untuk mencari

input sebenarnya. Akibatnya, tidak satu pun manfaat keperilakuan dari partisipasi yang akan didapat.

Terdapat beberapa hal yang dilakukan untuk mencegah terjadinya potensi masalah yang terdapat pada anggaran partisipatif menurut Hansen dan Mowen, (2013:449) yang dialihbahasakan oleh Deny Arnos Kwary sebagai berikut:

a. Standar yang Realistis.

Tujuan yang ada dalam anggaran digunakan untuk mengukur kinerja. Jadi, tujuan ini harus berdasarkan kondisi dan harapan-harapan yang realistis. Anggaran seharusnya mencerminkan realita operasional, seperti tingkat aktivitas aktual, perubahan musiman, efisiensi, dan tren ekonomi umum. Anggaran fleksibel digunakan untuk memastikan biaya yang dianggarkan dapat dibandingkan secara realistis dengan biaya untuk tingkat aktivitas aktual.

Sebagai contoh, perusahaan akan memperkirakan penjualan yang jauh lebih tinggi daripada kuartal lainnya. Pemotongan anggaran seharusnya berdasarkan peningkatan yang direncanakan dalam hal efisiensi, bukan hanya penurunan tanpa standar tertentu. Pemotongan tanpa evaluasi formal dapat mempengaruhi kemampuan beberapa unit untuk menjalankan misinya. Kondisi ekonomi secara umum perlu dipertimbangkan agar anggaran yang diproyeksikan menjadi tepat sasaran. Disamping itu, apabila terjadi kesalahan proyeksi anggaran dapat mengakibatkan kerugian terutama ketika terjadinya resesi ekonomi.

b. Keterkendalian Biaya.

Secara ideal, para manajer hanya dianggap bertanggung jawab atas biaya-biaya yang dapat mereka kendalikan. Biaya yang dapat dikendalikan (*controllable cost*) adalah biaya yang tingkatnya dapat dipengaruhi oleh manajer.

Sebagai contoh, para manajer divisi tidak memiliki kuasa untuk mengotorisasi biaya ditingkat korporasi, seperti penelitian dan pengembangan, serta gaji para manajer atas. Oleh karena itu, mereka tidak seharusnya dianggap bertanggung jawab atas munculnya biaya tersebut. Jika biaya yang tidak dapat dikendalikan muncul dalam anggaran manajer tingkat bawah untuk membantu mereka memahami bahwa biaya tersebut juga perlu dicakup, maka mereka seharusnya dipisahkan dari biaya yang dapat dikendalikan dan disebut tidak dapat dikendalikan.

c. Berbagai Ukuran Kinerja.

Organisasi kerap membuat kesalahan penggunaan anggaran sebagai satu-satunya ukuran mereka akan kinerja manajerial. Ketika ukuran keuangan atas kinerja merupakan hal yang penting, penekanan yang berlebihan dapat mengarah pada bentuk perilaku disfungsi yang disebut memerah sumber daya perusahaan (*milking the firm*) atau eksploitasi (*myopia*).

Perilaku eksploitasi muncul ketika seorang manajer mengambil tindakan yang memperbaiki kinerja anggaran dalam jangka pendek, tetapi membawa pengaruh buruk dalam jangka panjang bagi perusahaan. Sebagai contoh, untuk memenuhi tujuan biaya atau laba

yang dianggarkan, para manajer dapat menahan promosi karyawan yang dapat dipromosi atau mengurangi pengeluaran untuk pemeliharaan pencegahan, periklanan, dan untuk pengembangan produk baru. Masalah ini dapat dihilangkan dengan menggunakan ukuran keuangan dan nonkeuangan jangka pendek dan panjang. Ukuran-ukuran anggaran yang berdiri sendiri tidaklah cukup. Penggunaan sistem ukuran ganda yang terintegrasi disebut sebagai *Balance Scorecard*.

2. Anggaran Berdasarkan Aktivitas

Sistem penganggaran pada tingkat aktivitas dapat menjadi pendekatan yang berguna untuk mendukung manajemen perbaikan dan proses yang berkelanjutan. Perusahaan yang telah mengimplementasikan sistem ABC (*Activity Based Cost*) dapat juga menggunakan sistem anggaran berdasarkan aktivitas (*Activity Based Budgeting System*).

Pada dasarnya aktivitas membutuhkan konsumsi sumber daya yang selanjutnya menimbulkan biaya, anggaran berdasarkan aktivitas terbukti merupakan alat perencanaan dan pengendalian yang jauh lebih baik daripada pendekatan anggaran tradisional, yaitu pendekatan anggaran berdasarkan fungsi. Pendekatan anggaran berdasarkan aktivitas dapat digunakan untuk menekankan penurunan biaya melalui pendanaan aktivitas yang tidak berguna dan untuk memperbaiki efisiensi aktivitas yang diperlukan.

Anggaran berdasarkan aktivitas menurut Hansen dan Mowen, (2013:450-455) yang dialihbahasakan oleh Deny Arnos Kwary terdiri dari sebagai berikut:

a. Anggaran Aktivitas Statis

Aktivitas menimbulkan biaya dengan mengkonsumsi sumber daya. Namun, jumlah sumber daya yang dikonsumsi bergantung pada permintaan *output* aktivitas. Jadi, membangun suatu anggaran berdasarkan aktivitas memerlukan 3 (tiga) langkah, yaitu 1) aktivitas dalam organisasi harus diidentifikasi, 2) permintaan tiap *output* aktivitas harus diperkirakan, dan 3) biaya dari sumber daya yang diperlukan untuk memproduksi tingkat aktivitas ini harus dinilai.

Jika suatu organisasi telah mengimplementasikan sistem ABC atau ABM (*Activity Based Management*), maka langkah 1 sudah terpenuhi. Hal ini merujuk pada asumsi bahwa ABC telah diimplementasikan, penekanan utama bagi anggaran berdasarkan aktivitas adalah memperkirakan beban pekerjaan (permintaan) untuk tiap aktivitas, kemudian menganggarkan sumber daya yang dibutuhkan untuk menopang beban kerja ini. Beban kerja tiap aktivitas harus ditetapkan untuk mendukung aktivitas penjualan dan produksi yang diharapkan untuk periode berikutnya.

Sebagaimana dengan anggaran tradisional, anggaran berdasarkan aktivitas dimulai dengan anggaran penjualan dan produksi. Anggaran bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung juga berlaku dengan kerangka kerja ABC karena *input* produksi ini dapat langsung ditelusuri ke tiap produk. Perbedaan utama antara anggaran berdasarkan fungsi dan aktivitas dapat ditemukan dalam kategori *overhead* serta beban penjualan dan administrasinya.

Pada pendekatan berdasarkan fungsi, anggaran dalam kategori-kategori ini biasanya diperinci berdasarkan elemen-elemen biaya (anggaran biaya *overhead*). Elemen-elemen biaya ini diklasifikasikan sebagai biaya variabel atau tetap berdasarkan unit yang diproduksi atau dijual. Lebih jauh lagi, anggaran ini biayanya dibuat dengan menganggarkan suatu bagian biaya di suatu departemen (fungsi), kemudian memasukkannya dalam anggaran induk *overhead*.

Sebagai contoh, biaya supervisi dalam anggaran *overhead* adalah jumlah seluruh biaya supervisi dari berbagai departemen. Di lain pihak, anggaran berdasarkan aktivitas mengidentifikasi aktivitas *overhead*, penjualan, dan administrasi, yang kemudian membangun suatu anggaran untuk tiap aktivitas berdasarkan sumber daya yang dibutuhkan untuk menyediakan tingkat *output* aktivitas yang dibutuhkan. Biaya diklasifikasikan sebagai biaya variabel atau tetap berdasarkan penggerak aktivitasnya yang tidak hanya berdasarkan pada unit yang dijual atau unit yang diproduksi.

Pertimbangkanlah aktivitas pembelian bahan. Permintaan akan pembelian adalah fungsi dari bahan yang dibutuhkan untuk produksi berbagai produk dan jasa. Gunakan jumlah pesanan pembelian sebagai penggerak untuk pembelian. Anggaplah bahan-bahan yang dibutuhkan menciptakan permintaan atas 15.000 pesanan pembelian. Untuk melaksanakan aktivitas pembelian, diperlukan sumber daya, seperti agen pembelian, perlengkapan (formulir, kertas, stempel, amplop dan lain-lain), meja, komputer, dan ruang kantor. Dengan asumsi bahwa seorang staf administrasi dapat memproses 3.000 pesanan per tahun,

maka lima staf administrasi diperlukan. Jadi, dibutuhkan lima meja, komputer dan ruang kantor untuk lima orang. Anggaran untuk aktivitas tersebut diberikan untuk penyusutan meja, komputer dan okupansi.

Dari sumber daya yang dipakai oleh aktivitas pembelian, perlengkapan adalah sumber daya yang fleksibel dan merupakan biaya variabel. Sementara itu, sumber daya lain yang dikonsumsi adalah sumber daya yang terikat dan menampilkan perilaku biaya tetap (suatu perilaku biaya tetap bertingkat dalam hal gaji dan penyusutan). Namun, terdapat perbedaan penting yang harus disebutkan, yaitu biaya pembelian tetap dan variabel ditentukan berdasarkan pada jumlah pesanan pembelian, bukan dengan jam tenaga kerja langsung atau unit yang diproduksi atau ukuran lain *output* produksi.

Perilaku biaya tiap aktivitas ditetapkan dalam kaitannya dengan ukuran *output* (yang kerap berbeda dari penggerak berdasarkan produksi yang digunakan dalam anggaran berdasarkan fungsi). Mengetahui ukuran *output* memberikan pandangan mendalam untuk mengendalikan biaya aktivitas.

Sebagai contoh, dengan mendesain kembali produk sehingga menggunakan komponen yang lebih umum, angka pesanan pembelian bisa menurun. Dengan menurunkan jumlah pesanan pembelian yang diminta, menurunkan permintaan atas sumber daya fleksibel. Lebih jauh lagi, menurunkan jumlah pesanan pembelian yang diminta juga menurunkan kapasitas pembelian yang dibutuhkan dan biaya akan menurun. Hal ini adalah suatu contoh manajemen berdasarkan aktivitas.

b. Anggaran Fleksibel Aktivitas

Kemampuan untuk mengidentifikasi perubahan dalam biaya aktivitas yang sejalan dengan perubahan *output* aktivitas memungkinkan para manajer untuk lebih berhati-hati dalam merencanakan dan mengawasi setiap perubahan dalam peningkatan aktivitas. Anggaran fleksibel aktivitas (*activity flexible budgeting*) adalah prediksi biaya aktivitas nantinya jika terdapat perubahan pada *output* aktivitas. Analisis variansi dalam suatu kerangka kerja aktivitas memungkinkan perbaikan dalam pelaporan kinerja anggaran tradisional. Hal ini juga meningkatkan kemampuan untuk mengelola aktivitas.

Pada pendekatan berdasarkan fungsi, biaya yang dianggarkan untuk tingkat aktivitas aktual diperoleh dengan asumsi bahwa suatu penggerak tunggal berdasarkan unit (unit produk atau jam tenaga kerja langsung) menggerakkan semua biaya. Suatu rumusan biaya dikembangkan untuk tiap biaya barang sebagai fungsi dari unit yang diproduksi atau jam tenaga kerja langsung. Jika biaya berbeda sesuai dengan lebih dari satu penggerak dan penggerak-penggerak tersebut tidak berkorelasi tinggi dengan jam tenaga kerja langsung, maka biaya yang diprediksikan dapat menyesatkan.

Solusinya tentu dengan membuat rumusan anggaran fleksibel untuk lebih dari satu penggerak. Prosedur perkiraan biaya (metode tinggi rendah, metode kuadrat terkecil, dan lain-lain) dapat digunakan untuk memperkirakan dan memvalidasi rumusan biaya untuk tiap aktivitas.

Pada prinsipnya, komponen biaya variabel untuk tiap aktivitas seharusnya berhubungan dengan sumber daya yang diperoleh sebagaimana dibutuhkan (sumber daya fleksibel), dan komponen biaya variabel untuk tiap aktivitas seharusnya berhubungan dengan sumber daya yang diperoleh sebelum penggunaan (sumber daya terikat).

Pendekatan penggunaan ganda ini memungkinkan para manajer untuk memprediksi biaya nantinya secara lebih akurat untuk tiap penggunaan tingkat aktivitas yang berbeda sebagaimana diukur oleh ukuran *output* aktivitas. Kemudian, biaya-biaya ini dapat dibandingkan dengan biaya aktual untuk membantu penilaian kinerja anggaran.

Sebagai contoh, ilustrasi anggaran aktivitas fleksibel. Apabila jumlah yang dianggarkan untuk bahan baku dan tenaga kerja sama seperti yang dilaporkan, dengan menggunakan ukuran *output* aktivitas yang sama. Jumlah yang dianggarkan untuk bagian lain berbeda secara signifikan dari jumlah tradisional karena ukuran *output* aktivitas yang berbeda. Anggaphlah tingkat aktivitas pertama untuk tiap penggerak berhubungan dengan tingkat penggunaan aktivitas aktual. Kemudian, membandingkan biaya yang dianggarkan untuk tingkat penggunaan aktivitas aktual dengan biaya aktual. Satu bagian dalam bentuk target dan enam bagian lainnya dicampur. Hasil bersihnya adalah menghasilkan variansi yang menguntungkan.

Laporan kinerja yang membandingkan jumlah biaya yang dianggarkan untuk tingkat aktivitas aktual dengan jumlah biaya untuk tiap aktivitas. Hal yang mungkin untuk membandingkan biaya tetap

aktivitas aktual dengan biaya tetap aktivitas yang dianggarkan, dan membandingkan biaya variabel aktivitas aktual dengan biaya variabel yang dianggarkan.

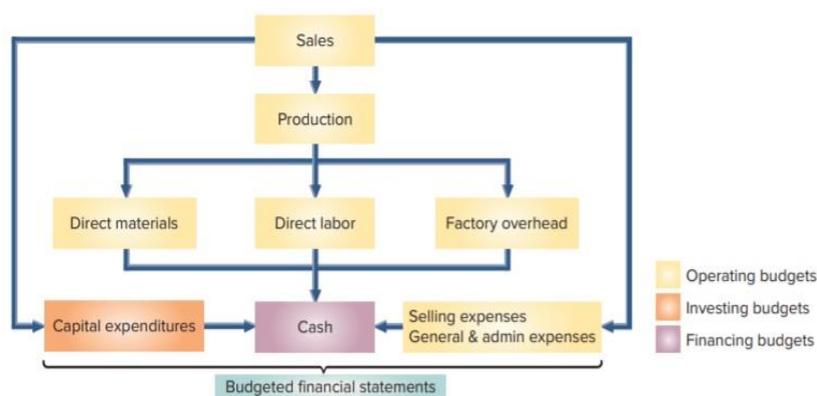
Sebagai contoh, anggaplah biaya tetap inspeksi aktual adalah senilai 80.000 (sehubungan dengan penyesuaian gaji tengah tahun yang mencerminkan persetujuan dengan serikat kerja yang lebih menguntungkan daripada yang diantisipasi), dan anggaplah biaya variabel inspeksi aktual adalah senilai 40.000, maka diperoleh jumlah biaya aktual senilai 120.000. Apabila biaya yang dianggarkan, senilai 140.000, yang diperoleh dari biaya tetap sebesar 90.000 dan biaya variabel sebesar 50.000, maka variansi biaya tetap $80.000 - 90.000$ diperoleh sebesar (10.000) , biaya variabel $40.000 - 50.000$ diperoleh sebesar (10.000) , dan jumlah variansinya adalah (20.000) .

Untuk memecah setiap variansi dalam komponen tetap dan variabel dapat memberikan pandangan yang lebih mendalam atas sumber variansi pada pengeluaran yang direncanakan dan pengeluaran yang aktual. Hal ini menunjukkan bahwa analisis perbandingan laporan kinerja berdasarkan aktivitas memberikan pandangan, di mana variansi anggaran diperlukan perusahaan dalam hal efisiensi dan efektifitas penggunaan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Disamping itu, jenis lain dari analisis variansi juga berguna untuk manajemen aktivitas.

2.1.1.2.3 Komponen Anggaran dan Alur Prosesnya

Anggaran merupakan formalisasi atas perencanaan yang komprehensif untuk keberlanjutan perusahaan di masa mendatang. Perencanaan ini mendukung segala bentuk aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan mengenai *individual budget* yang saling terhubung satu sama lain dari perencanaan yang terkoordinasi.

Pada proses penyusunan anggaran yang terintegrasi dengan baik, menurut Wild dkk. (2018:887) terdapat komponen-komponen anggaran yang dapat divisualisasikan dalam bentuk gambar sebagai berikut:



Sumber: *Financial & Managerial Accounting: Information for Decisions*, Wild dkk. (2018:887).

Gambar 2.1 Komponen-Komponen Anggaran

1. *Operating Budgets*

Operating budgets terdiri dari *sales budget*, *production and manufacturing budgets*, *selling expense budget*, dan *general and administrative expense budget*. (Wild dkk., 2018:887).

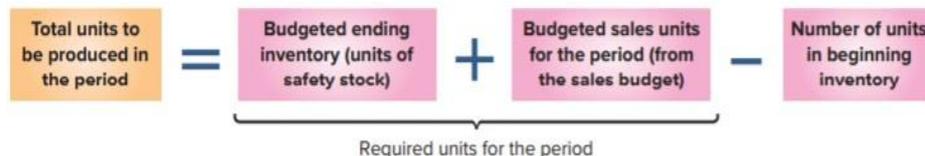
a. *Sales Budget*

Langkah pertama di dalam menyiapkan anggaran induk adalah anggaran penjualan, di mana menunjukkan unit penjualan yang direncanakan dan dolar yang diharapkan atas penjualan tersebut. Anggaran penjualan adalah titik awal dalam proses penganggaran

karena rencana untuk sebagian besar departemen terkait dengan penjualan. Anggaran penjualan berasal dari analisis yang cermat terhadap perkiraan kondisi ekonomi dan pasar, kapasitas bisnis, dan rencana periklanan. (Wild dkk., 2018:887-888).

b. *Production Budget*

Perusahaan sebagai produsen (*manufacture*) mempersiapkan anggaran produksi, di mana menunjukkan jumlah unit yang akan diproduksi dalam suatu periode. Produsen sering kali menentukan jumlah stok pengaman, jumlah persediaan yang memberikan perlindungan terhadap kehilangan atas penjualan yang disebabkan oleh permintaan yang tidak terpenuhi dari pelanggan atau penundaan pengiriman dari pemasok. (Wild dkk., 2018-888-889).



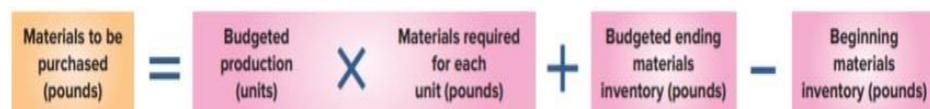
Sumber: *Financial & Managerial Accounting: Information for Decisions*, Wild dkk. (2018:889).

Gambar 2.2 Anggaran Produksi

Setelah menilai biaya penyimpanan atas persediaan beserta dengan risiko dan biaya dalam jangka pendek, perusahaan memutuskan bahwa jumlah unit dalam persediaan barang jadi pada setiap akhir bulan harus sama dengan 90% dari prediksi penjualan bulan depan. Terdapat tiga langkah untuk menyelesaikan anggaran produksi, yaitu 1) menghitung persediaan akhir yang dianggarkan berdasarkan kebijakan persediaan perusahaan, 2) menambahkan penjualan yang dianggarkan (dari anggaran penjualan), dan 3) mengurangnya dengan persediaan awal. (Wild dkk., 2018:889).

c. *Direct Materials Budget*

Anggaran bahan baku langsung menunjukkan sejumlah biaya yang dianggarkan untuk bahan baku secara langsung yang harus dibeli untuk memenuhi kebutuhan produksi pada suatu periode waktu tertentu. Anggaran produksi menunjukkan unit yang akan diproduksi, sementara anggaran bahan baku langsung menerangkan unit yang akan diproduksi menjadi biaya yang akan dianggarkan. Anggaran bahan baku langsung membutuhkan masukan, yaitu 1) jumlah unit yang akan diproduksi dari anggaran produksi, 2) persyaratan bahan per unit, berapa unit berdasarkan ukuran (pon, galon, dll), bahan baku langsung masuk ke setiap unit produk jadi, 3) persediaan akhir yang dianggarkan (dalam unit) bahan baku langsung, sebagian besar perusahaan menjaga persediaan bahan yang aman untuk memastikan bahwa produksi dapat berlanjut, 4) persediaan awal (dalam unit) bahan baku langsung, dan 5) biaya per unit untuk bahan baku langsung. (Wild dkk., 2018:890).



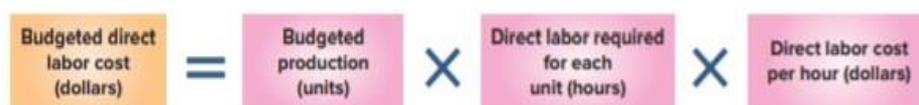
Sumber: *Financial & Managerial Accounting: Information for Decisions*, Wild dkk. (2018:890).

Gambar 2.3
Anggaran Bahan Baku Langsung

d. *Direct Labor Budget*

Anggaran tenaga kerja langsung menunjukkan biaya yang dianggarkan untuk tenaga kerja langsung dan dibutuhkan untuk memenuhi kegiatan produksi pada suatu periode waktu tertentu. Dikarenakan tidak adanya ‘*inventory*’ pada tenaga kerja, anggaran

tenaga kerja langsung lebih mudah disiapkan daripada anggaran bahan baku langsung. Anggaran tenaga kerja langsung membutuhkan masukan, yaitu 1) jumlah unit yang akan diproduksi dari anggaran produksi, 2) persyaratan tenaga kerja per unit, jam kerja langsung untuk setiap unit dari produk jadi, dan 3) biaya per jam tenaga kerja langsung. (Wild dkk., 2018:891).



Sumber: *Financial & Managerial Accounting: Information for Decisions*, Wild dkk. (2018:891).

Gambar 2.4
Anggaran Tenaga Kerja Langsung

e. *Factory Overhead Budget*

Anggaran *overhead* pabrik menunjukkan sejumlah biaya yang dianggarkan untuk *overhead* pabrik guna menyelesaikan kegiatan produksi pada suatu periode waktu tertentu. Pengklasifikasian biaya variabel dan biaya *overhead* tetap dalam anggaran *overhead* sama seperti halnya yang dilakukan oleh banyak perusahaan pada umumnya. (Wild dkk., 2018:892).

f. *Selling Expense Budget*

Anggaran biaya penjualan merupakan perkiraan jenis dan jumlah biaya penjualan yang diharapkan selama periode anggaran. Anggaran ini biasanya disiapkan oleh bagian pemasaran atau manajer penjualan. Biaya penjualan yang dianggarkan didasarkan pada anggaran penjualan, ditambah dengan jumlah gaji manajer penjualan yang tetap. (Wild dkk., 2018:893).

g. General and Administrative Expense Budget

Anggaran biaya administrasi dan umum merencanakan biaya operasional yang diprediksi tidak termasuk ke dalam biaya penjualan atau produksi. Manajer kantor bertanggung jawab atas administrasi umum sering kali bertanggung jawab untuk menyiapkan anggaran biaya administrasi dan umum. (Wild dkk. 2018:893).

2. Investing Budgets

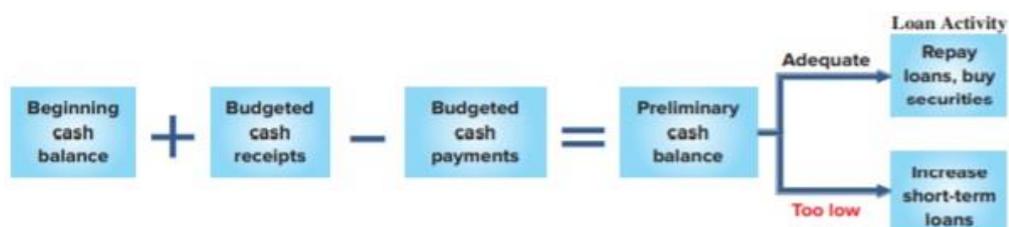
Informasi yang diperoleh dari anggaran operasional berguna untuk menyiapkan anggaran belanja modal, di mana anggaran ini menjadi dasar penting dari anggaran investasi. Anggaran belanja modal menunjukkan jumlah setiap dolar yang diperkirakan akan dipergunakan untuk pembelian aset pabrik tambahan dan uang tunai yang diharapkan akan diterima atas pelepasan aset pabrik tersebut.

Anggaran belanja modal menunjukkan segala bentuk aktivitas investasi yang diharapkan perusahaan pada aset pabrik. Biasanya disiapkan setelah anggaran operasional. Hal ini dilakukan karena aset pabrik menentukan besarnya kapasitas produksi, di mana anggaran ini dipengaruhi oleh rencana jangka panjang bisnis. Proses penyusunan anggaran lain dapat mengungkapkan bahwa perusahaan membutuhkan lebih banyak (atau lebih sedikit) aset pabrik. (Wild dkk., 2018:894).

3. Financing Budgets

Setelah menyiapkan anggaran operasional dan investasi, biasanya berlanjut ke anggaran pembiayaan, yaitu anggaran kas. Anggaran kas menunjukkan arus kas masuk dan keluar yang diharapkan selama

periode anggaran. Pengelolaan arus kas sangat penting untuk kesuksesan perusahaan, di mana banyak perusahaan menetapkan jumlah uang tunai dan mempergunakannya untuk memenuhi kebutuhan. Anggaran kas dapat membantu perusahaan memenuhi tujuan saldo kas. Ketika anggaran kas menunjukkan adanya potensi kekurangan kas, maka perusahaan dapat mengatur pinjaman untuk memenuhi kewajibannya. Disamping itu, anggaran kas menunjukkan adanya potensi kelebihan sejumlah uang tunai kas, di mana perusahaan dapat merencanakan untuk pelunasan atas pinjaman sebelumnya atau melakukan investasi lainnya. (Wild dkk., 2018:895).



Sumber: *Financial & Managerial Accounting: Information for Decisions*, Wild dkk. (2018:895).

Gambar 2.5 **Anggaran Kas**

Pada saat menyiapkan anggaran kas, tambahkan penerimaan kas yang dianggarkan ke sald kas awal dan kurangi pembayaran kas yang dianggarkan. Ketika saldo kas awal terlalu rendah, maka kebutuhan kas tambahan muncul dalam anggaran sebagai peningkatan yang direncanakan dari pinjaman jangka pendek. Disamping itu, ketika saldo kas awal melebihi saldo yang ingin disimpan perusahaan, kelebihan atas kas tersebut dapat dipergunakan untuk membayar pinjaman atau untuk memperoleh investasi jangka pendek. Informasi untuk menyusun anggaran kas terutama bersumber dari anggaran belanja operasional dan

belanja modal, biasanya anggaran kas membutuhkan persiapan jadwal pendukung lainnya, salah satunya jadwal penerimaan kas atas penjualan dan lain sebagainya. (Wild dkk., 2018:895).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa terdapat tiga komponen anggaran berdasarkan serangkaian alur prosesnya, yaitu anggaran operasi, anggaran investasi dan anggaran keuangan. Ketiganya saling terhubung satu sama lain untuk menciptakan perencanaan anggaran yang matang dan terintegrasi.

2.1.1.2.4 Fungsi Anggaran

Anggaran sebagai *sub-ordinate* yang menghubungkan antar *financial statement*, yaitu *balance sheet* (neraca), *income statement* (laporan laba rugi), *statements of change in equity* (laporan ekuitas) dan *cash flow* (arus kas).

Fungsi anggaran berdasarkan pelaporan menurut Wild dkk. (2018:885) sebagai berikut:

“The budget period usually coincides with the company’s fiscal years. To provide specific guidance to help control operations, the annual budget usually is separated into quarterly or monthly budgets. These short-term budgets allow management to periodically evaluate performance and take corrective action.”

Fungsi anggaran berdasarkan ketepatan waktu menurut Wild dkk. (2018:885) sebagai berikut:

“The time required to prepare a budget can vary a lot. Large, complex organizations usually take longer to prepare their budgets than do smaller one. This is because considerable effort is required to coordinate the different units (departments) within large organizations.”

Fungsi anggaran berkenaan dengan *rolling budget*, di mana anggaran yang terus bergerak selama periode waktu tertentu (12 bulan) menurut Wild dkk. (2018:886) sebagai berikut:

“Many companies apply continuous budgeting by preparing rolling budget. In continuous budgeting, a company continually updates its budget as time passes. In a rolling budget, a company revises its entire set of budgets by adding a new quarterly budget to replace the quarter that just elapsed. Thus, at any point in time, monthly or quarterly budgets are available for the next 12 months or four quarters.”

Fungsi anggaran berkenaan dengan *strategic plans* perusahaan menurut Datar dan Rajan (2018:218) sebagai berikut:

“Budgeting is most useful when it is integrated with a company’s strategy. Strategy specifies how an organization matches its capabilities with the opportunities in the marketplace to accomplish its objectives. To develop successful strategies, manager must consider questions such as following:

- a. What are our objectives?*
- b. How do we create value for our customers while distinguishing ourselves from our competitors?*
- c. Are the markets for our products local, regional, national, or global? What trends affect our market? How do the economy, our industry, and competitors affect us?*
- d. What organizational and financial structures serve us best?*
- e. What are the risks and opportunities of alternative strategies, and what are our contingency plans if our preferred plan fails?.”*

Fungsi anggaran berkenaan dengan *operating plans* perusahaan menurut Datar dan Rajan (2018:218) sebagai berikut:

“A company, such as Home Depot, can have a strategy of providing quality products or services at a low price. Another company, such as Porsche or the Ritz-Charlton, can have a strategy of providing a unique product or service that is priced higher than the products or services of competitor. Strategic plans are expressed through long-run budgets and operating plans are expressed via short-run budgets.”



Sumber: *Horngrén's Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, Datar dan Rajan (2018:219).

Gambar 2.6

Fungsi Anggaran Terkait Rencana Strategi dan Operasi Perusahaan

Gambar di atas menerangkan fungsi anggaran berkenaan dengan rencana strategis dan operasi perusahaan. Arah panah maju dan mundur menunjukkan adanya keterkaitan atau terhubung satu sama lain. Arah panah mundur menunjukkan bahwa anggaran mengakibatkan terjadinya perubahan dalam rencana dan strategi. Anggaran membantu para manajer untuk menilai risiko dan peluang bisnis dengan memberikan umpan balik mengenai kemungkinan efek strategi dan perubahan rencana. (Datar dan Rajan, 2018:219).

Fungsi anggaran menurut Rudianto (2013:66) terbagi ke dalam 2 (dua) kategori, yaitu alat perencanaan dan alat pengendalian sebagai berikut:

1. Alat Perencanaan

Pada fungsi perencanaan (*planning*), anggaran merupakan rencana kerja yang menjadi pedoman bagi seluruh anggota organisasi dalam bertindak. Terdapat beberapa manfaat yang terkait satu sama lain, yaitu:

- a. Memberikan pendekatan yang terarah dan terintegrasi kepada seluruh anggota organisasi.
- b. Menciptakan suasana organisasi yang mengarah pada tujuan umum, yaitu pencapaian laba usaha.
- c. Memaksa seluruh anggota organisasi untuk memiliki komitmen mencapai sasaran yang telah diciptakan.
- d. Mengarahkan penggunaan seluruh sumber daya pada kegiatan yang paling menguntungkan.
- e. Mendorong pencapaian standar prestasi yang tinggi bagi seluruh anggota organisasi.

2. Alat Pengendalian

Pada fungsi pengendalian (*controlling*), anggaran berguna sebagai alat penilai apakah aktivitas setiap bagian di organisasi telah sesuai dengan rencana atau tidak. Terdapat beberapa manfaat yang terkait satu sama lain, yaitu:

- a. Berperan sebagai tolak ukur atau standar bagi kegiatan organisasi.

- b. Memberikan kesempatan untuk menilai dan mengevaluasi secara sistematis setiap segi atau aspek organisasi.
- c. Mendorong pihak manajemen secara dini mengadakan penelaahan terhadap masalah yang dihadapi.

Berdasarkan uraian di atas sampai pada pemahaman penulis bahwa beberapa fungsi anggaran, di mana setiap fungsi tersebut disesuaikan dengan tingkat kebutuhan dalam organisasi. Secara umum, fungsi dari anggaran adalah mengupayakan bagaimana keseluruhan biaya yang digunakan untuk menunjang kegiatan operasional perusahaan dan rencana strategis sesuai dengan berbagai perspektif. Hal ini dilakukan agar *output* yang dihasilkan oleh anggaran dapat memberikan umpan balik kepada para manajer untuk pengambilan keputusan, baik untuk rencana strategis maupun operasional.

2.1.1.2.5 Keunggulan Anggaran

Anggaran membantu untuk memenuhi fungsi kunci manajerial mulai dari perencanaan sampai dengan pengendalian. Keunggulan anggaran menurut Wild dkk. (2018:884), yaitu *planning*, *control*, *coordination*, *communication*, dan *motivation* sebagai berikut:

1. *Planning*

Anggaran berfokus kepada peluang dan ancaman di masa mendatang. Fokus pada masa depan menjadi bagian penting karena tekanan harian dalam menjalankan organisasi dapat mengalihkan perhatian manajemen atas perencanaan. Penganggaran membuat para manajer untuk lebih memperhatikan waktu guna merencanakan dan memprediksi yang akan terjadi di masa depan. (Wild dkk., 2018:884).

2. Control

Fungsi kontrol mengharuskan manajemen melakukan peninjauan untuk mengevaluasi (*benchmark*) operasi terhadap beberapa norma. Penilaian kinerja anggaran mempertimbangkan faktor perusahaan, industri dan ekonomi, perbandingan kinerja aktual dengan yang dianggarkan memberikan sistem pemantauan dan kontrol menjadi lebih efektif. Perbandingan ini membantu manajemen untuk mengidentifikasi masalah dan pengambilan tindakan korektif apabila diperlukan. (Wild dkk., 2018:884).

3. Coordination

Penganggaran membantu untuk mengoordinasikan segala aktivitas sehingga para karyawan dan departemen memahami serta bekerja menuju tujuan perusahaan secara keseluruhan. (Wild dkk., 2018:884).

4. Communication

Anggaran tertulis secara efektif mengkomunikasikan suatu rencana atas tindakan khusus manajemen kepada semua karyawan. Ketika rencana tidak tertulis, maka setiap percakapan dapat menyebabkan ketidakpastian dan kebingungan di antara karyawan. (Wild dkk., 2018:884).

5. Motivation

Anggaran dapat digunakan untuk memotivasi karyawan. Tingkat kinerja anggaran dapat memberikan tujuan kepada karyawan untuk dicapai atau bahkan dilampaui. Banyak perusahaan memberikan insentif kepada karyawan, salah satunya bonus tunai. Bonus tersebut diberikan kepada karyawan yang memenuhi kebutuhan anggaran atau melebihi tujuan anggaran. (Wild dkk., 2018:884).

Keunggulan dan tantangan dalam implementasi anggaran menurut Datar dan Rajan (2018:220) sebagai berikut:

- “1. *Promote coordination and communication among subunits within the company.*
2. *Provide a framework for judging performance and facilitating learning.*
3. *Motivate managers and other employees.*
4. *Challenges in administering budgets.*”

Ketiga keunggulan dan tantangan dalam implementasi anggaran di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. *Promoting Coordination and Communication*

Komunikasi adalah menghubungkan dan menyeimbangkan semua aspek produksi atau layanan dari semua departemen dengan cara terbaik agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Komunikasi memastikan seluruh karyawan dapat memahami tujuan tersebut. Koordinasi memaksa para eksekutif untuk memikirkan hubungan dari masing-masing departemen, antar perusahaan dan mitra rantai pasoknya dapat berjalan dengan lancar. (Datar dan Rajan, 2018:220).

2. *Providing a Framework for Judging Performance and Facilitating Learning.*

Anggaran memungkinkan para manajer mengukur kinerja aktual terhadap kinerja yang akan diprediksi. Anggaran dapat mengatasi 2 (dua) batasan di dalam penggunaan kinerja masa lalu, yang digunakan sebagai dasar untuk menilai hasil aktual. Salah satu batasannya menunjukkan hasil di masa lalu sering kali memperlihatkan banyak kesalahan dan memiliki kinerja di bawah standar. Batasan lain menunjukkan suatu kondisi di masa depan bahwa telah terjadi suatu perbedaan yang diharapkan. (Datar dan Rajan, 2018:220).

3. *Motivate managers and other employees.*

Kinerja karyawan akan meningkat ketika para karyawan menerima anggaran yang menantang, di mana mereka memandang tidak menemui kegagalan. Sebagian besar karyawan termotivasi untuk bekerja lebih intens untuk menghindari kegagalan daripada untuk mencapai kesuksesan (mereka menolak kerugian). Pada saat karyawan merasa semakin dekat dengan suatu tujuan, mereka akan bekerja lebih keras untuk mencapainya dengan menciptakan sedikit kecemasan untuk meningkatkan kinerja. Namun, anggaran yang terlalu ambisius dan tidak dapat diraih dapat menurunkan motivasi karena mereka melihat adanya sedikit peluang untuk menghindari kegagalan. Akibatnya, tidak sedikit eksekutif menyukai penetapan tujuan yang menuntut, tetapi dapat dicapai oleh para manajer dan karyawan sebagai bawahan mereka. (Datar dan Rajan, 2018:221).

4. *Challenges in Administering Budgets.*

Proses penganggaran melibatkan semua tingkat manajemen. Manajer puncak ingin manajer tingkat bawah berpartisipasi dalam proses penganggaran karena mereka memiliki pengetahuan yang lebih terspesialisasi dan pengalaman secara langsung dengan aspek sehari-hari di dalam menjalankan bisnis. Partisipasi juga menciptakan komitmen dan akuntabilitas yang lebih besar terhadap anggaran di antara manajer tingkat bawah. Proses anggaran bagaimanapun telah memakan waktu, banyak organisasi yang telah menghabiskan sumber daya di dalam proses penyusunan anggaran tahunan. Ketika tidak adanya rasa percaya di antara para manajer terkait anggaran, maka

partisipasi cenderung menjadi tidak aktif. Hal ini yang menimbulkan adanya persepsi bahwa anggaran seharusnya tidak diadministrasikan secara kaku. Pencapaian anggaran seharusnya dapat disesuaikan dan direalisasikan mengikuti kondisi yang berubah-ubah. (Datar dan Rajan, 2018:221).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa bahwa keunggulan dari adanya penyusunan anggaran secara umum adalah *management control*, di mana melibatkan perencanaan, pengendalian, koordinasi, komunikasi, motivasi dan tantangan. Keunggulan tersebut merupakan kesatuan aspek yang utuh untuk menghasilkan informasi anggaran yang dapat menguntungkan, dibutuhkan oleh para pekerja yang terlibat (departemen) dan juga menguntungkan organisasi atau perusahaan untuk mencakup kepentingan bisnis dan ekonomi.

2.1.1.3 Pengukuran Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi penyusunan anggaran dianggap sebagai proses dan langkah strategis yang dilakukan oleh manajemen perusahaan, meliputi perencanaan dan pengendalian. Hal ini dilakukan guna menyikapi pentingnya penghimpunan biaya-biaya yang dibutuhkan oleh setiap bagian atau departemen untuk menunjang setiap pelaksanaan aktivitas operasi, bisnis dan ekonomi perusahaan.

Anggaran mencerminkan dimensi perilaku sebagaimana disampaikan oleh Hansen dan Mowen (2013:446-447) yang dialihbasakan oleh Deny Arnos Kwary, di mana anggaran digunakan sebagai alat untuk menilai para manager. Oleh karena anggaran memiliki pengaruh perilaku yang signifikan, maka pengaruh positif atau negatif sebagian besar bergantung kepada bagaimana anggaran

tersebut digunakan. Bonus, kenaikan gaji, promosi, status keuangan dan karier seorang manajer merupakan faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian atau melampaui tujuan atas penyusunan anggaran.

Pengukuran partisipasi penyusunan anggaran ditinjau dari permasalahan yang muncul pada anggaran partisipatif sebagai salah satu dimensi perilaku anggaran menurut Hansen dan Mowen (2013:448-452) yang dialihbahasakan Deny Arnos Kwary, yaitu menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah, membuat kelonggaran dalam anggaran, dan partisipasi semu.

Sementara itu, partisipasi penyusunan anggaran merujuk pada Brownell dalam Muslim (2006:6), yang dianggap sebagai suatu proses di mana individu-individu di dalamnya terlibat dan mempunyai pengaruh atas penyusunan target anggaran yang kinerjanya akan dievaluasi dan mungkin dihargai atas dasar pencapaian target anggaran mereka. Partisipasi penyusunan anggaran dapat diukur sebagai berikut:

1. Penentuan Besarnya Anggaran

Anggaran disusun, direncanakan dan dikerjakan melibatkan seluruh elemen penting yang ada di perusahaan, yaitu manajer tingkat atas sampai manajer tingkat bawah, maka besarnya nilai dari setiap unsur biaya yang melekat pada anggaran tersebut perlu diketahui sebagai bagian dari alat perencanaan dan pengendalian.

- a. Sejauh mana anggaran dapat dipengaruhi oleh keterlibatan para pekerja.
- b. Kesadaran pekerja, di mana rasa keinginan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran tanpa diminta.

2. Penetapan Sasaran Anggaran

Anggaran disusun, direncanakan dan dikerjakan melibatkan seluruh elemen penting yang ada di perusahaan guna melengkapi kebutuhan operasi, pendanaan dan keuangan. Hal ini yang menjadi dasar dibutuhkannya penetapan sasaran pada anggaran agar kebutuhan tersebut terpenuhi, yang dapat diukur melalui:

- a. Sejauh mana manajer mempunyai pengaruh dalam penyusunan anggaran tahap akhir.
- b. Sejauh mana kepentingan manajer berpartisipasi di dalam proses penyusunan anggaran.
- c. Anggaran perlu didiskusikan dengan manajemen puncak sebagai pusat pertanggungjawaban di dalam proses penyusunan anggaran.

3. Kepuasan yang Dirasakan dalam Penyusunan Anggaran

Anggaran disusun, direncanakan dan dikerjakan melibatkan seluruh elemen penting yang ada di perusahaan menumbuhkan rasa kepuasan tersendiri di dalam pribadi masing-masing individu yang terlibat, maka perlu diukur sejauh mana kepuasan tersebut. Hal ini memungkinkan akan menghasilkan laporan anggaran yang sesuai harapan manajemen perusahaan, yang dapat diukur melalui:

- a. Mengajukan pendapat berkenaan dengan usulan anggaran.
- b. Kepuasan dalam menyusun anggaran secara partisipatif.

2.1.2 Komitmen Organisasi

Untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan, komitmen organisasi mencerminkan sebuah sikap dan identitas dari organisasi tersebut. Sikap dan identitas ini erat kaitannya dengan ‘*value*’ atau nilai yang diyakini dapat menumbuhkan rasa dan gairah bekerja di berbagai aspek kepada setiap elemen di dalam organisasi, yang selaras dengan tujuan organisasi.

2.1.2.1 Definisi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dianggap sebagai suatu sikap yang melekat pada organisasi dan identitas yang mampu menumbuhkan nilai kepada setiap elemen, khususnya karyawan karena mereka bagian dari organisasi.

Komitmen organisasi menurut McShane dan Glinow (2018:106) adalah:

“Organization commitment represents the other half (with job satisfaction) of what some experts call ‘overall job attitude’.”

Komitmen organisasi menurut Robbins dan Judge (2017:116) yang dianggap sebagai perilaku atau sikap ‘*attitudes*’ sebagai berikut: `

“Organizational commitment is the degree to which an employee identifies with a particular organization and its goals and wishes to maintain membership in the organization.”

Komitmen organisasi menurut Ivancevich dkk. (2014:188) adalah:

“Commitment to an organization involves a sense of identification with the organization’s goals, a feeling of involvement in organizational duties, and a feeling of loyalty to the organization.”

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa komitmen organisasi mempresentasikan sebuah sikap atau derajat untuk mengetahui sejauh mana seorang karyawan mampu mengidentifikasi organisasi tertentu, tujuan dan keinginan untuk mempertahankan, serta meyakini bahwa dirinya merupakan anggota dan bagian dari organisasi.

2.1.2.2 Pentingnya Komitmen Organisasi bagi Karyawan

Komitmen organisasi menumbuhkan rasa kepercayaan diri kepada para karyawan untuk melaksanakan berbagai tugas atas pekerjaan yang dilakukannya.

Pentingnya komitmen organisasi bagi karyawan melalui *Affective Organizational Commitment* disampaikan oleh McShane dan Glinow (2018:106) sebagai berikut:

“Affective organizational commitment is the employee’s emotional attachment to, involvement in, and identification with an organization. Affective commitment is a psychological bond whereby one chooses to be dedicated to and responsible for the organization.”

Pentingnya komitmen organisasi bagi karyawan melalui *Continuance Commitment* disampaikan oleh McShane dan Glinow (2018:106) sebagai berikut:

“Affective commitment differs from continuance commitment, which is a calculative attachment to the organization. This calculation take two forms. One form occurs where an employee has no alternative employment opportunities (e.g., ‘i dislike working here but there are no other jobs available’). This situation occurs where unemployment is high, employees lack sufficient skills to be attractive to other employes, or the employee’s skills are so specialized that there is limited demand for them nearby. The other form of continuance commitment occurs where leaving the company would be a significant financial sacrifice (e.g., ‘i hate this place but can’t afford to quit’). This perceived sacrifice condition occurs when the company offers high pay, benefit, and other forms of economic exchange in the employment relationship, or where quitting forfeits a large deferred financial bonus.”

Pentingnya komitmen organisasi bagi karyawan disampaikan oleh Robbins dan Judge (2017:116) sebagai berikut:

“Employees who are committed will be less likely to engage in work with drawal even if they are dissatisfied because they have a sense of organizational loyalty or attachment. Even if employees are not currently happy with their work, they are willing to make sacrifices for the organization if they are committed enough.”

Pentingnya komitmen organisasi bagi karyawan disampaikan oleh Ivancevich dkk. (2014:188) sebagai berikut:

“Research evidence indicates that the absence of commitment can reduce organizational effectiveness. People who are committed are less likely to quit and accept other jobs. Thus, the costs of high turnover are not incurred. In addition, committed and highly skilled employee require less supervision. Close supervision and a rigid monitoring control process are time-consuming and costly. Furthermore, a committed employee perceives the value and importance of integrating individual and organizational goals. The employee thinks of his or her goals and the organization’s goal in personal terms.”

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh penting kepada karyawan, di mana organisasi yang memiliki komitmen terhadap karyawannya, maka karyawannya juga akan berkomitmen. Kondisi ini memunculkan simbiosis mutualisme, di mana mendorong karyawan untuk berkomitmen dan cenderung loyal. Mereka percaya dengan memiliki dedikasi yang tinggi, maka organisasi akan memberkan *feedback* yang baik. Disamping itu, kondisi ini memunculkan presepsi dan sikap karyawan untuk rela berkorban atas pekerjaannya karena organisasi memiliki komitmen.

2.1.2.3 Keunggulan dan Kelemahan Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dapat mempengaruhi perilaku karyawan dalam hal pelaksanaan tugas atas pekerjaan. Komitmen organisasi yang jelas memungkinkan untuk menghasilkan etos kerja yang baik oleh para karyawannya.

Keunggulan komitmen organisasi ditinjau dari *Affective Commitment* menurut McShane dan Glinow (2018:106-107) sebagai berikut:

“Affective commitment can be a significant competitive advantage. Employees with a strong psychological connection with the organization are less likely to quit their job and be absent from work. They also have higher work motivation and organizational citizenship, as well as somewhat higher job performance. Organizational commitment also improves customer satisfaction because long-tenure employees have better knowledge of work practices and because clients like to do business with the same employees.”

Kelemahan komitmen organisasi ditinjau dari *Affective Commitment* menurut McShane dan Glinow (2018: 107) sebagai berikut:

“One problem is that employees with very high affective commitment tend to high conformity, which results in lower creativity. Another problem is that these employees are motivated to defend the organization, even if it involves illegal activity. However, most companies suffer from too little rather than too much affective commitment.”

Keunggulan dan kelemahan komitmen organisasi ditinjau dari *Continuance Commitment* menurut McShane dan Glinow (2018:107) sebagai berikut:

“Employees with high levels of continuance commitment tend to have lower performance and are less likely to engage in organizational citizenship behaviors. Furthermore, unionized employees with high continuance commitment are more likely to use formal grievances, whereas employees with high affective commitment engage in more cooperative problem solving when employee-employer relations sour. Although some level of financial connection may be necessary, employers should not rely on continuance commitment instead of affective commitment. Employers still need to win employees’ hearts (affective commitment) beyond trying them financially to the organization (continuance commitment).”

Berdasarkan uraian di atas sampai pada pemahaman penulis bahwa terdapat keunggulan dan kelemahan komitmen organisasi yang berdampak langsung, baik kepada perusahaan maupun kepada karyawan. Hal ini terjadi karena adanya perubahan sikap yang dimiliki oleh karyawan.

2.1.2.4 Jenis Komitmen Organisasi

Organizational commitment is defined as the desire on the part of an employee to remain a member of the organization. Organizational commitment influences whether an employee stays a member of the organization (is retained) or leaves to pursue another job (turns over). (Colquitt dkk., 2017:64).

Untuk memahami bagaimana komitmen organisasi itu ada dan berasal menurut Colquitt dkk. (2017:65-66) dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1
Jenis Komitmen Organisasi

<i>What Makes Someone Stay with His/Her Current Organization?</i>		
<i>Affective Commitment (Emotion-Based)</i>	<i>Continuance Commitment (Cost-Based)</i>	<i>Normative Commitment (Obligation-Based)</i>
<i>Some of my best friends work in my office... i'd miss them if i left.</i>	<i>I'm due for promotion soon... will i advance as quickly at the new company?</i>	<i>My boss has invested so much time in me, mentoring me, training me, showing me the ropes.</i>
<i>I really like the atmosphere at my current job... it's fun and relaxed.</i>	<i>My salary and benefits get us a nice house in our town... the cost of living is higher in this new area.</i>	<i>My organization gave me my start... they hired me when others thought i wasn't qualified.</i>
<i>My current job duties are very rewarding... i enjoy coming to work each morning.</i>	<i>The school systems is good here, my spouse has a good job... we've really put down roots where we are.</i>	<i>My employer has helped me out of a jam on a number of occasions... how could i leave now?</i>
<i>Staying because you want to.</i>	<i>Staying because you need to.</i>	<i>Staying because you ought to.</i>

Sumber: *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, Colquitt dkk. (2017:66).

Jenis komitmen organisasi pada Tabel 2.1 di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. *Affective Commitment*

Komitmen afektif didefinisikan sebagai keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi karena adanya keterikatan emosional dan keterlibatan dengan organisasi. Secara sederhana, keinginan untuk tetap tinggal disebabkan karena anda ingin. (Colquitt dkk., 2017:66).

2. *Continuance Commitment*

Komitmen berkelanjutan didefinisikan sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena kesadaran akan biaya terkait dengan keinginan untuk meninggalkannya. Secara sederhana, keinginan untuk tetap tinggal dirasakan karena anda perlu. Komitmen berkelanjutan mencerminkan alasan yang didasari oleh biaya untuk tetap tinggal, termasuk masalah gaji, tunjangan, promosi, dan tingkat kekhawatiran mengenai kelangsungan hidup keluarga. (Colquitt dkk., 2017:70).

3. *Normative Commitment*

Komitmen normatif diartikan sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena adanya rasa kewajiban. Secara sederhana, anda harus bertahan karena anda harus melakukannya. Komitmen ini mencerminkan beberapa alasan yang didasari oleh kewajiban untuk tetap bersama dengan organisasi saat ini, termasuk perasaan kepada atasan, kolega, dan perusahaan. (Colquitt dkk., 2017:71)

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa terdapat jenis komitmen pada komitmen organisasi, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Ketiga jenis komitmen ini dibedakan oleh alasan mengapa karyawan tersebut memilih untuk bertahan di perusahaan saat ini.

2.1.2.5 Cara Untuk Membangun dan Mengembangkan Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi memberikan pengaruh yang cukup besar kepada karyawan. Oleh karena komitmen organisasi dianggap sebagai simbiosis mutualisme antara karyawan dengan organisasi atas sebuah komitmen, maka perlu diketahui cara untuk membangun dan mengembangkan komitmen organisasi.

Cara untuk membangun komitmen organisasi menurut McShane dan Glinow (2018:107) terdiri dari berbagai macam strategi, yaitu *justice and support*, *shared values*, *trust*, *organizational comprehension*, dan *employee involvement*.

1. *Justice and Support.*

Komitmen afektif lebih tinggi di dalam organisasi karena organisasi telah memenuhi kewajibannya kepada karyawan dan mematuhi nilai-nilai kemanusiaan, yaitu keadilan, kesopanan, pengampunan, dan integritas moral. Nilai ini berkaitan dengan konsep keadilan organisasi. Disamping itu, organisasi yang telah mendukung kesejahteraan karyawan cenderung akan menghadirkan tingkat loyalitas yang lebih tinggi pada dalam diri karyawan sebagai balasannya.

2. *Shared Values.*

Komitmen afektif mengacu pada identifikasi seseorang dengan organisasi, di mana identifikasi tersebut memberikan nilai paling tinggi ketika karyawan percaya bahwa nilai mereka sesuai dengan nilai-nilai yang dominan di organisasi. Hal ini tentu memberikan energi atau emosi positif kepada karyawan, ketika nilai-nilai pribadi mereka selaras dengan nilai dan tindakan perusahaan, di mana dapat meningkatkan motivasi mereka untuk tetap bersama dengan organisasi.

3. *Trust.*

Kepercayaan mengacu kepada ekspektasi positif yang dimiliki seseorang terhadap orang lain pada situasi yang melibatkan risiko. Kepercayaan berarti menaruh rasa percaya kepada seseorang atau kelompok lain. Perasaan tersebut merupakan aktivitas timbal balik untuk menerima kepercayaan. Karyawan akan mengidentifikasi dan merasa memiliki kewajiban untuk bekerja kepada organisasi hanya jika

mereka mempercayai para pimpinannya. Ini memberikan penjelasan mengapa PHK merupakan permasalahan terbesar pada komitmen afektif, di mana mengurangi keamanan kerja, perusahaan telah mengurangi tingkat kepercayaan yang dimiliki oleh karyawan atas pemberian kerja dan hubungan kerja.

4. *Organizational Comprehension.*

Pemahaman organisasi mengacu pada seberapa baik karyawan mampu memahami organisasi, termasuk arah strategisnya, dinamika sosial, dan tata letak fisiknya. Kesadaran ini merupakan prasyarat yang diperlukan untuk komitmen afektif karena sulit untuk mengidentifikasi atau merasa setia pada sesuatu yang tidak anda ketahui dengan baik. Selain itu, kurangnya informasi menghasilkan ketidakpastian, dan stres yang timbul dapat menjauhkan karyawan dari sumber ketidakpastian tersebut. Implikasi dari kondisi ini adalah untuk memastikan bahwa karyawan dapat mengembangkan model mental organisasi yang cukup jelas dan lengkap. Hal ini dapat dilakukan dengan adanya keterbukaan informasi, memberikan kesempatan untuk selalu *up-to-date* mengenai organisasi, adanya interaksi dengan rekan kerja, menemukan apa yang terjadi di berbagai bagian pada organisasi, dan belajar mengenai sejarah serta rencana masa depan organisasi.

5. *Employee Involvement.*

Keterlibatan karyawan dapat meningkatkan komitmen afektif dengan meningkatkan kepemilikan psikologis dan identitas sosial karyawan terhadap organisasi. Karyawan menjadi bagian dari organisasi ketika mereka ikut berpartisipasi di dalam pengambilan keputusan yang memandu mereka terkait dengan masa depan organisasi. Disamping itu,

keterlibatan karyawan juga mampu membangun loyalitas karena mencerminkan rasa kepercayaan perusahaan kepada karyawannya.

Cara untuk membangun komitmen organisasi menurut Robbins dan Judge (2017:116-118) terdiri dari; *preceived organizational support*, *employee engagement*, dan *job attitudes*, yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. *Preceived Organizational Support.*

Dukungan organisasi yang telah diterima sebelumnya adalah sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Orang-orang menganggap organisasi mereka mendukung ketika penghargaan dianggap telah adil, ketika karyawan memiliki suara di dalam pengambilan keputusan dan melihat adanya dukungan dari atasan. Dukungan organisasi sebelumnya adalah prediktor, tetapi ada beberapa pengaruh budaya. (Robbins dan Judge, 2017:116-117).

2. *Employee Engagement.*

Keterlibatan karyawan adalah keterlibatan individu dengan kepuasan dan antusiasme terhadap pekerjaan. Untuk mengevaluasi keterlibatan diperlukan informasi mengenai pengetahuan karyawan berkenaan dengan akses sumber daya dan peluang untuk mempelajari keterampilan baru, perasaan karyawan terkait pekerjaan dirasa penting dan bermakna, dan interaksi sesama karyawan telah terjalin dengan baik dan memberikan manfaat. Karyawan yang sangat terlibat memiliki hasrat untuk bekerja dan merasakan adanya hubungan yang mendalam dengan perusahaan dibandingkan dengan karyawan yang tidak terlibat atau memiliki tingkat keterlibatan yang jauh lebih rendah. (Robbins dan Judge, 2017:117).

3. *Job Attitudes*

Ketika orang sangat terlibat dengan pekerjaan mereka mencerminkan bahwa mereka memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi. Sikap ini yang mencerminkan perilaku seseorang di dalam bekerja. Kepuasan kerja merupakan perasaan positif mengenai suatu pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi terhadap karakteristik seseorang di dalam melakukan sebuah pekerjaan. Karyawan sebagai pekerja membutuhkan berbagai macam cara untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya, yaitu adanya interaksi dengan pelanggan, interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja dan lain sebagainya. Dengan banyaknya rangkaian atau tahapan yang harus dilalui oleh karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya, maka karyawan memerlukan sikap yang sejalan dengan tingkat kepuasan di dalam bekerja, baik dari sudut pandang karyawan maupun organisasi yang dianggap sebagai dukungan dan komitmen organisasi yang dirasa sangat kuat. (Robbins dan Judge, 2017:118-119).

Sementara itu, Cara untuk mengembangkan komitmen organisasi melalui

Intrinsic Rewards menurut Ivancevich dkk. (2014:188) sebagai berikut:

“Intrinsic rewards are especially important for the development of organizational commitment. Organizations able to meet employee needs by providing achievement opportunities and by recognizing achievement when it occurs have a significant impact on commitment. Thus, managers need to develop intrinsic reward systems (innovative reward systems) that focus on personal importance or self-esteem, integrate individual and organizational goals, and design challenging jobs.”

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa terdapat cara untuk membangun dan mengembangkan komitmen organisasi. Cara untuk membangun komitmen organisasi dapat dilakukan dengan *justice and support, shared values,*

trust, organizational comprehension, dan employee involvement sebagaimana disampaikan oleh McShane dan Glinow (2018:107), serta *perceived organizational support, employee engagement, dan job attitudes* sebagaimana disampaikan oleh Robbins dan Judge (2017:116-118). Sementara itu, cara untuk mengembangkan komitmen organisasi dapat dilakukan melalui pemberian *reward*, yaitu *intrinsic rewards* dengan penerapan *intrinsic reward systems (innovative reward systems)* sebagaimana disampaikan oleh Ivancevich dkk. (2014:188).

2.1.2.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi dapat ditinjau melalui cara untuk membangun dan mengembangkan komitmen organisasi. Akan tetapi, untuk melengkapinya dan menghindari adanya perbedaan pendapat, maka perlu diketahui faktor apa saja yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi. Faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi menurut David dalam Sopiah (2008:163) sebagai berikut:

1. Faktor Personal.

Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian dan lain sebagainya.

2. Karakteristik Pekerjaan.

Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan dan lain sebagainya.

3. Karakteristik Struktur.

Karakteristik stuktur, misalnya ukuran organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.

4. Pengalaman Kerja.

Pengalaman kerja, yaitu lamanya karyawan menekuni suatu bidang pekerjaan, yang diikuti oleh lamanya ia bekerja. Pengalaman kerja sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berbeda.

Faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi menurut Stum dalam Sopiah (2008:164), yaitu budaya keterbukaan, kepuasan kerja, kesempatan personal untuk berkembang, arah organisasi, dan pengalaman kerja yang sesuai dengan kebutuhan.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu faktor faktor personal, karakteristik pekerjaan, karakteristik struktur, dan pengalaman kerja sebagaimana disampaikan oleh David dalam Sopiah (2008:163), serta budaya keterbukaan, kepuasan kerja, kesempatan personal untuk berkembang, arah organisasi, dan pengalaman kerja yang sesuai dengan kebutuhan sebagaimana disampaikan oleh Stum dalam Sopiah (2008:164).

2.1.2.7 Pengukuran Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dianggap sebagai sikap atau perilaku yang melekat pada organisasi. Komitmen organisasi juga dapat mempengaruhi perubahan sikap atau perilaku dari karyawannya sebagai elemen penting di organisasi. Komitmen organisasi mampu menghasilkan simbiosis mutualisme, antara karyawan dengan organisasi. Hal ini merujuk pada ketersediaan karyawan untuk meningkatkan kinerjanya karena ia percaya bahwa kinerjanya akan dipandang atau dihargai oleh organisasi. Disamping itu, dengan adanya kondisi ini, maka semakin dekat organisasi untuk menggapai dengan tujuan-tujuan organisasi.

Pengukuran komitmen organisasi dapat dilakukan melalui jenis komitmen organisasi. Jenis komitmen yang terdapat di komitmen organisasi sebagaimana disampaikan oleh Colquitt dkk. (2017:65-66), yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Perbedaan antara satu komitmen dengan komitmen lainnya adalah alasan seorang karyawan untuk tetap bekerja atau bertahan di perusahaan saat ini.

Komitmen organisasi menurut Meyer dkk. dalam Sopiah (2008:157) sependapat dengan yang disampaikan oleh Colquitt dkk. (2017:65-66), di mana dapat diukur melalui komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen normatif (*normatif commitment*), dan komitmen kontinu (*continuance commitment*). Ketiga komitmen tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen ini adalah keinginan untuk tetap menjadi bagian organisasi, mempertimbangkan risiko kerugian, memiliki kesamaan

tujuan dengan organisasi, memiliki kedekatan emosional yang erat dengan organisasi, memiliki keinginan untuk berkontribusi, bekerja secara lebih keras, menghasilkan pekerjaan yang lebih baik dari sebelumnya, dan mendukung kebijakan organisasi.

2. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen ini adalah keyakinan terhadap tanggung jawab, memiliki kewajiban untuk bertahan di dalam organisasi, tidak memiliki keinginan untuk berpindah pekerjaan ke organisasi lain, memiliki kewajiban untuk tetap loyal kepada organisasi, bertingkah laku dengan baik, dan melakukan tindakan yang tepat bagi organisasi.

3. Komitmen Kontinu (*Continuance Commitment*)

Komitmen ini adalah keinginan untuk menetap pada organisasi karena merasa sebagai pemenuhan kebutuhan, memiliki kesadaran akan kerugian besar jika meninggalkan organisasi, tidak pasif terhadap keadaan yang berjalan tidak baik, memiliki pandangan atas besarnya investasi individu pada organisasi, dan merasa dengan kurangnya alternatif pekerjaan lain.

2.1.3 Motivasi

Motivasi merupakan perilaku, sikap atau perasaan, yang merujuk pada kekuatan tarikan atau dorongan untuk menghasilkan suatu kegigihan dan gairah untuk mencapai tujuan tertentu. Di dalam pekerjaan, motivasi memiliki peranan penting untuk merangsang aktivitas kerja yang dilakukan oleh karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik.

2.1.3.1 Definisi Motivasi

Motivasi dapat mempengaruhi kinerja seseorang, di mana motivasi menjadi penyebab, penyalur, maupun pendukung atas perubahan perilaku seseorang, hingga memiliki keyakinan dan keinginan untuk bekerja keras dengan antusias untuk mencapai hasil yang optimal.

Motivasi menurut McShane dan Glinow (2018:32) adalah:

“Motivation is the forces within a person that affect his or her direction, intensity, and persistence of voluntary behavior.”

Pengertian Motivasi menurut Robbins dan Judge (2017:247) adalah:

“We define motivation as the processes that account for an individual’s intensity, direction, and persistence effort toward attaining a goal. While general motivation is concerned with effort toward any goal, we’ll narrow the focus to organizational goals.”

Adapun pengertian motivasi menurut Gibson dkk. (2012:150) adalah:

“Motivation is an explanatory concept that we use to make sense out of the behaviors we observe. In other words, motivation is inferred.”

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa motivasi merupakan suatu perasaan yang diakibatkan oleh dorongan, yang mampu menggerakkan seseorang untuk memiliki hasrat dengan sangat antusias guna mencapai tujuan atau sampai keinginan tersebut tercapai.

2.1.3.2 Proses Munculnya Motivasi

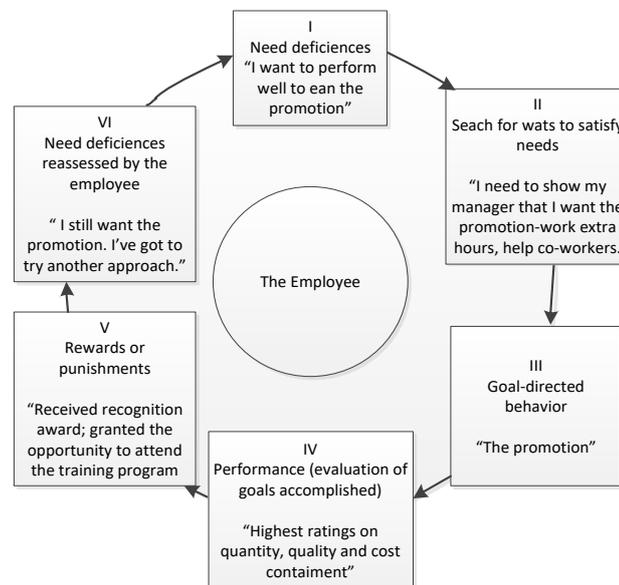
Motivasi hadir dalam diri seseorang atau proses motivasi muncul ke dalam diri seseorang, ketika seseorang tersebut sedang memiliki keinginan (tujuan). Sebagai contoh, ketika seseorang tengah melakukan suatu pekerjaan yang sulit dan menyita waktu, namun disisi yang lain ia menginginkan istirahat karena sudah

merasa lelah, maka ia akan mengupayakan pekerjaan tersebut agar selesai dengan tepat waktu.

Proses munculnya motivasi di dalam konteks organisasi atau pekerjaan menurut Gibson dkk. (2012:126) sebagai berikut:

“The motivational process, as interpreted by most theorists, is goal directed. The goals, or outcomes, an employee seeks are viewed as forces that attract the person. Accomplishing desired goals can result in significant reduction in need deficiencies.”

Proses munculnya motivasi di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: *Organizations Behavior, Structure, Processes*, Gibson et. al (2012:126).

Gambar 2.7
Proses Munculnya Motivasi

Gambar di atas menunjukkan proses munculnya motivasi, di mana diawali oleh performa karyawan yang baik dan kemudian dipromosikan dari jabatannya. Proses kedua karyawan memperlihatkan kepada atasan mereka di perusahaan mengenai keinginan untuk di promosikan jabatannya dengan menunjukkan waktu bekerja yang lebih dari biasanya dan membantu atasan ketika membutuhkan bantuan dalam bekerja. Proses yang ketiga tercapainya jabatan yang diinginkan oleh karyawan tersebut.

Proses yang keempat, yaitu evaluasi performa atau penilaian kinerja yang dapat dilihat dari kuantitas dan kualitas karyawan setelah diberikan kenaikan jabatan. Proses yang kelima diberikannya penghargaan atau hukuman untuk karyawan dalam bekerja, contohnya ketika karyawan mencapai suatu target yang diberikan dan dapat terpenuhi, perusahaan akan memberikan penghargaan atas keberhasilan pencapaian tersebut, namun sebaliknya jika karyawan tidak mencapai target maka perusahaan akan memberikan pelatihan kembali. Proses yang terakhir, yaitu keenam melihat dari kekurangan karyawan dalam bekerja dan harus ditinjau kembali atas pekerjaan yang telah diberikannya. Hal ini dilakukan agar karyawan tetap termotivasi dengan diberikannya promosi jabatan oleh perusahaan atau mencoba hal lain yang ditawarkan perusahaan.

2.1.3.3 Teori-Teori Mengenai Motivasi

Motivasi memiliki pengaruh terhadap keinginan seseorang untuk menggapai impian atau harapan. Teori awal mengenai motivasi mempresentasikan landasan dan banyak digunakan oleh para manajer di lapangan. (Robbin dan Judge yang dialihbahasakan oleh Ratna Saraswati dan Febriella Sirait, 2015:128).

1. Teori Hierarki Kebutuhan

Teori ini ditemukan oleh Abraham Maslow dalam Robbins dan Judge (2015:128), di mana ia membuat hipotesis bahwa di dalam setiap manusia terdapat lima hierarki kebutuhan sebagai berikut:

- a. **Fisiologis**, meliputi kelaparan, kehausan, tempat perlindungan, seks, dan kebutuhan fisik lainnya.
- b. **Rasa Aman**, meliputi keamanan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosional.

- c. **Sosial**, meliputi kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan dan persahabatan.
- d. **Penghargaan**, meliputi faktor-faktor internal, yaitu rasa harga diri, kemandirian dan pencapaian, serta faktor-faktor eksternal, yaitu status, pengakuan dan perhatian.
- e. **Aktualisasi Diri**, di mana dorongan yang mampu membentuk seseorang untuk menjadi apa, meliputi pertumbuhan, mencapai potensi kita, dan pemenuhan diri.

Meskipun tidak ada kebutuhan yang terpuaskan sepenuhnya, kebutuhan yang terpenuhi pada dasarnya tidak lagi memotivasi. Dengan demikian, sebagaimana setiap kebutuhan pada dasarnya telah terpenuhi, maka kebutuhan berikutnya menjadi dominan. Ketika ingin memotivasi seseorang, melalui pendekatan ini, maka yang dibutuhkan adalah perlu memahami pada level hierarki kebutuhan yang mana orang tersebut berada saat ini dan memusatkan perhatian pada pemenuhan kebutuhan di level tersebut maupun di atasnya.

2. Teori X dan Teori Y

Teori ini ditemukan oleh Douglas McGregor dalam Robbins dan Judge (2015:129), di mana ia mengusulkan dua sudut pandang berbeda mengenai manusia. Sisi pertama secara mendasar negatif, diberi label Teori X, dan sisi kedua secara mendasar positif, diberi label Teori Y. Terdapat dua asumsi terkait pekerjaan, yaitu:

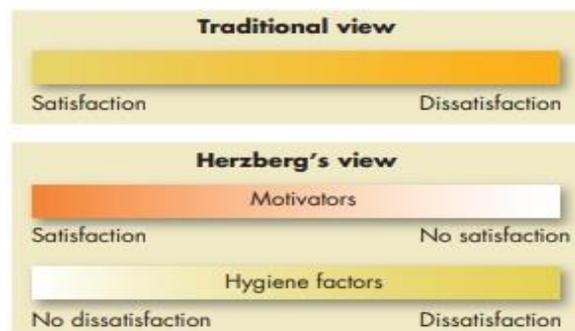
- a. **Teori X** diasumsikan bahwa para pekerja tidak suka bekerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab, dan harus dipaksa untuk mengerjakan.

b. **Teori Y** diasumsikan bahwa para pekerja suka bekerja, kreatif, mencari tanggung jawab, dan dapat menyodorkan diri sendiri dalam melakukan pekerjaannya.

Pada teori X, para manajer meyakini bahwa para pekerja pada dasarnya tidak menyukai bekerja, sehingga harus diarahkan atau bahkan dipaksa untuk melakukan pekerjaannya. Sebaliknya pada teori Y, para manajer meyakini bahwa para pekerja memandang pekerjaannya sebagai salah satu hal yang alamiah seperti beristirahat, atau bermain, dan maka dari itu rata-rata orang dapat belajar untuk menerima dan bahkan mencari tanggung jawab.

3. Teori Dua Faktor

Teori ini juga dinamakan sebagai teori motivasi murni yang ditemukan oleh Herzberg dalam Robbins dan Judge (2015:130), di mana teori ini mengkaitkan faktor-faktor intrinsik dengan kepuasan kerja dan menghubungkan faktor ekstrinsik dengan ketidakpuasan kerja. Disamping itu, teori ini menjelaskan adanya hubungan individu untuk bekerja adalah dasar, dan bahwa sikap atas suatu pekerjaan dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan.



Sumber: *Organizational Behavior*, Robbins dan Judge (2017:250).

Gambar 2.8
Teori Dua Faktor

Pada Gambar 2.8 memberikan informasi bahwa terdapat dua pandangan berbeda mengenai kepuasan dan ketidakpuasan, yaitu pandangan menurut tradisional dan menurut Herzberg. Perbedaan pandangan ini mengarah pada kepuasan pekerjaan, yaitu terpisah dan berbeda dari ketidakpuasan pekerjaan. Oleh karenanya, para manajer yang berupaya untuk menghilangkan faktor yang dapat menciptakan ketidakpuasan pekerjaan akan membawa kedamaian, tetapi belum tentu menimbulkan adanya motivasi. Upaya tersebut lebih menenangkan tetapi tidak dapat memotivasi para pekerjanya. Untuk mengatasi ketidakpastian akan munculnya motivasi, sebagai hasilnya, Herzberg mengategorikan sebuah kondisi, seperti mutu pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan, kondisi fisik kerja, hubungan dengan orang lain, dan keamanan pekerjaan adalah sebagai faktor murni (*hygiene factor*).

4. Teori Kebutuhan McClelland

Teori ini ditemukan oleh David McClelland dan rekan-rekannya dalam Robbins dan Judge (2015:131), di mana ia mengusulkan bahwa pencapaian, kekuasaan, dan afiliasi merupakan tiga kebutuhan dasar yang penting dan dapat membantu dalam menjelaskan motivasi. Teori ini juga dikaitkan dengan teori motivasi berprestasi, di mana suatu dorongan yang baik dari diri sendiri dan orang lain.

Orang yang memiliki motivasi tinggi dan berprestasi tinggi dalam bekerja sebaik-baiknya, ketika mereka mempresepsikan probabilitas keberhasilan mereka sebesar 0,5, yaitu peluang sebesar 50-50. Besarnya peluang keberhasilan yang digunakan tersebut, dikarenakan mereka tidak menyukai adanya pertarungan dengan peluang kegagalan yang

tinggi. Disamping itu, mereka tidak mencapai kepuasan dari keberhasilan yang datang melalui kesempatan murni. Demikian halnya, mereka tidak menyukai peluang kegagalan yang rendah (probabilitas kesuksesan tinggi) karena disana tidak terdapat tantangan bagi keahlian mereka. Mereka memiliki keinginan untuk menetapkan tujuan yang dapat sedikit melonggarkan mereka sendiri.

Tiga kebutuhan yang dikembangkan dan diajukan oleh McClelland dan rekan-rekannya sebagai teori kebutuhan motivasi sebagai berikut:

- a. **Kebutuhan akan pencapaian** (*need for achievement*) adalah dorongan untuk berprestasi, untuk pencapaian yang berhubungan dengan serangkaian standar.
- b. **Kebutuhan akan kekuasaan** (*need for power*) adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang tidak akan dilakukan tanpa dirinya.
- c. **Kebutuhan akan afiliasi** (*need for affiliation*) adalah keinginan untuk hubungan yang penuh persahabatan dan interpersonal yang dekat.

Pada lingkungan pekerjaan, ketiga kebutuhan tersebut memiliki keterkaitan satu sama lain, di mana seorang karyawan bisa saja memiliki ketiga kebutuhan tersebut, namun berbeda-beda. Seseorang dapat dilatih untuk meningkatkan salah satu dari ketiga faktor kebutuhan tersebut. Misalnya, seorang karyawan dilatih untuk memiliki kebutuhan akan pencapaian (*need for achievement*), maka ia dapat dilatih untuk lebih meningkatkan kebutuhan tersebut.

5. Teori Penentuan Nasib Sendiri

Teori ini ditemukan oleh Robbins dan Judge (2015:133), di mana teori ini memusatkan perhatian pada pengaruh yang menguntungkan dari motivasi secara intrinsik dan pengaruh yang merugikan bagi motivasi secara ekstrinsik. Teori penentuan nasib sendiri (*self-determination theory*) berpendapat bahwa orang-orang lebih suka jika merasakan memiliki kontrol atas tindakan mereka, sehingga segala hal yang menjadikan tugas yang sebelumnya dinikmati berubah menjadi sebuah kewajiban daripada aktivitas yang dipilih dengan bebas akan meruntuhkan motivasi.

Ketika orang-orang dibayar untuk bekerja, sedikit dirasakan seperti sesuatu yang mereka ingin lakukan dan lebih seperti sesuatu yang mereka harus lakukan. Teori penentuan nasib sendiri juga mengusulkan cara-cara untuk mencapai kompetensi dan hubungan yang positif dengan orang lain. Sejumlah besar studi yang mendukung teori penentuan nasib sendiri memperoleh bahwa implikasi utama yang terkait adalah imbalan kerja.

6. Teori Evaluasi Kognitif

Teori ini ditemukan oleh Robbins dan Judge (2015:133), di mana teori ini suatu versi dari teori penentuan nasib sendiri yang berpegang teguh pada mengalokasikan imbalan secara ekstrinsik atas perilaku yang sebelumnya telah memperoleh imbalan secara intrinsik yang cenderung pada penurunan keseluruhan tingkat motivasi, jika imbalan terlihat sebagai pengendalian. Teori evaluasi kognitif berpendapat bahwa imbalan secara ekstrinsik akan mengurangi ketertarikan secara intrinsik dan tugas.

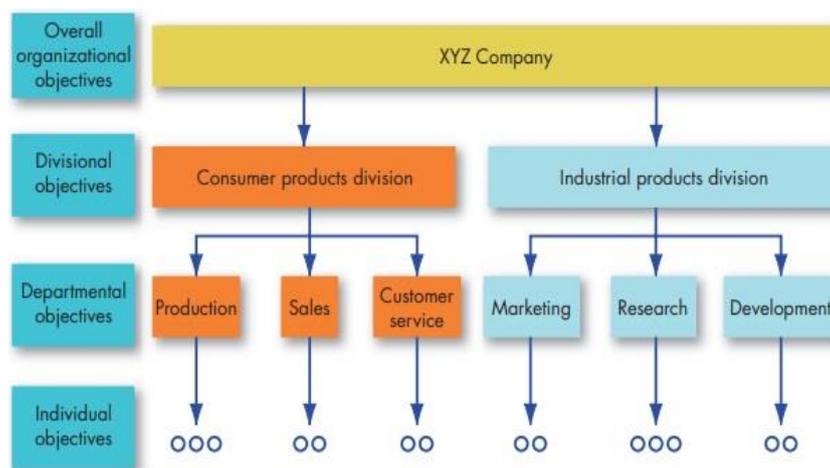
Ketika organisasi-organisasi menggunakan imbalan secara ekstrinsik sebagai *payoff* atas kinerja yang lebih tinggi, para pekerja merasakan bahwa mereka sedang kurang melakukan pekerjaan dengan baik, karena keinginan secara intrinsik dari mereka sendiri untuk lebih unggul daripada orang lain, kondisi ini yang diinginkan oleh organisasi. Menghilangkan imbalan secara ekstrinsik juga dapat mengangkat persepsi perseorangan mengenai mengapa dia mengerjakan tugas dari penjelasan eksternal menjadi internal.

7. Teori Penetapan Tujuan

Teori ini ditemukan oleh Robbins dan Judge (2015:136-137) setelah menelaah usulan Edwin Locke, niat untuk bekerja mengarah pada tujuan adalah sumber utama dari motivasi kerja. Tujuan akan memberitahukan kepada pekerja apa yang harus dilakukan dan seberapa banyak spesifik akan meningkatkan kinerja; merupakan tujuan yang sulit, ketika diterima, menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada melakukan tujuan yang mudah; dan bahwa umpan balik akan mengarah pada kinerja yang lebih tinggi daripada tidak terdapat umpan balik.

Teori penetapan tujuan ini merupakan suatu teori yang mengatakan bahwa tujuan yang spesifik dan sulit, dengan umpan balik, akan mengarahkan pada kinerja yang lebih tinggi. Tujuan yang spesifik akan menghasilkan level keluaran (*output*) yang lebih tinggi daripada tujuan yang digeneralisasikan 'lakukan yang terbaik'. Alasannya adalah karena ketegasan itu sendiri akan bertindak sebagai pendorong secara internal. Untuk mengetahui bagaimana cara para manajer mengimplementasikan dan mengoperasionalkan teori penetapan tujuan, dapat dilakukan

dengan cara yang sistematis, yaitu manajemen berdasarkan tujuan (*management by objective* atau MBO). Manajemen berdasarkan tujuan ini menekankan penetapan tujuan secara partisipatif yang berwujud, dapat diverifikasi, dan dapat diukur.



Sumber: *Organizational Behavior*, Robbins dan Judge (2017:257).

Gambar 2.9 **Konsep Teori Penetapan Tujuan** **Menggunakan Manajemen Berdasarkan Tujuan**

Berdasarkan pada gambar di atas dapat diketahui bahwa tujuan keseluruhan organisasi diterjemahkan ke dalam tujuan yang spesifik bagi tiap-tiap level (divisi, departemen, individu). Namun, karena para manajer unit yang lebih rendah bersama-sama berpartisipasi dalam penetapan tujuan mereka sendiri, *management by objective* dapat bekerja dari bawah ke atas sama halnya dengan dari atas ke bawah. Hasilnya adalah suatu hierarki yang menghubungkan tujuan pada satu level ke lainnya pada berikutnya. Untuk pekerja individu, *management by objective* memberikan tujuan kinerja pribadi secara spesifik. Empat bahan yang umum bagi program *management by objective*; kekhususan tujuan, partisipasi dalam pengambilan keputusan (meliputi penetapan

tujuan atau sasaran), selama periode waktu yang eksplisit dan umpan balik atas kinerja. Banyak elemen program *management by objective* yang menyesuaikan dalil atau berpedoman kepada teori penetapan tujuan.

8. Teori Efikasi Diri

Teori ini ditemukan Robbins dan Judge (2015:139), di mana juga dikenal sebagai teori kognitif sosial, atau teori pembelajaran sosial, yang mengacu kepada keyakinan individu bahwa dia mampu untuk melaksanakan tugas. Semakin tinggi efikasi diri, semakin tumbuh rasa percaya diri pada kemampuan untuk berhasil. Ketika seseorang berada pada situasi yang sulit, orang dengan efikasi diri yang rendah lebih cenderung untuk mengurangi upaya mereka untuk menyerahkan sekaligus. Sementara itu, orang dengan efikasi diri yang tinggi akan berusaha dengan lebih keras untuk menguasai tantangan.

Efikasi diri dapat menciptakan spiral yang positif, di mana orang dengan efikasi diri yang tinggi akan menjadi lebih terlibat dalam tugas mereka dan kemudian, pada gilirannya, akan meningkatkan kinerja, di mana lebih jauh lagi akan meningkatkan efikasi. Perubahan pada efikasi diri dari waktu ke waktu terkait dengan perubahan dalam kinerja kreatif pula. Para individu yang memiliki efikasi diri tinggi juga tampak menanggapi umpan balik negatif dengan upaya dan motivasi yang semakin meningkat. Sementara itu, orang dengan efikasi yang rendah cenderung untuk mengurangi upaya mereka setelah memperoleh umpan balik negatif.

Albert Bandura dalam Robbins dan Judge (2015:140) sebagai salah satu peneliti yang mengembangkan teori efikasi diri mengusulkan empat cara untuk meningkatkan efikasi diri, yaitu kemahiran dalam melaksanakan, pemodelan yang dilakukan, bujukan secara lisan dan stimulasi. Keempat cara tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Kemahiran dalam melaksanakan

Kemahiran dalam melaksanakan merupakan sumber paling utama untuk meningkatkan efikasi diri, yaitu memperoleh pengalaman yang relevan dengan tugas atau pekerjaan. Jika seseorang mampu dan berhasil melaksanakan pekerjaan di masa lalu, maka orang tersebut menjadi lebih percaya diri dan dapat melakukannya di masa mendatang.

b. Pemodelan yang dilakukan

Pemodelan yang dilakukan merupakan sumber yang kedua, yaitu menjadi lebih percaya diri karena seseorang melihat orang lain mengerjakan tugasnya. Jika teman anda menjadi lebih kurus, maka akan meningkatkan kepercayaan diri anda bahwa anda juga dapat menurunkan berat badan. Pemodelan yang dilakukan akan sangat efektif ketika anda melihat diri anda sendiri sama dengan orang yang anda sedang amati.

c. Bujukan secara lisan

Bujukan secara lisan merupakan sumber yang ketiga, yaitu menjadi semakin percaya diri karena seseorang meyakinkan anda bahwa anda memiliki keahlian yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan. Para pembicara motivasi menggunakan taktik ini.

d. Stimulasi

Simulasi merupakan sumber yang terakhir, di mana stimulasi dapat meningkatkan efikasi diri. Stimulasi mengarahkan pada suatu keadaan yang bersemangat, sehingga mampu membangkitkan semangat seseorang untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan lebih baik. Tetapi jika tugas menuntut kestabilan, maka kunci sudut pandang yang lebih rendah, maka stimulasi pada kenyataannya akan merusak kinerja.

9. Teori Penguatan

Teori ini ditemukan oleh Robbins dan Judge (2015:141), di mana ia peroleh atas dasar pemahaman penetapan tujuan merupakan pendekatan kognitif yang mengusulkan bahwa tujuan diri individu akan mengarahkan tindakannya. Teori penguatan (*reinforcement theory*) mengambil sudut pandang berlawanan dengan *behavioristic*, menyatakan kondisi penguatan perilaku. Dua teori yang jelas ganjil secara filosofisnya.

Para pemikir teori penguatan melihat perilaku sebagai yang disebabkan oleh lingkungan. Teori penguatan mengabaikan keadaan dari dalam individu dan hanya memusatkan perhatian semata pada apa yang terjadi ketika dia melakukan beberapa tindakan.

10. Teori Keadilan

Teori ini ditemukan oleh Robbins dan Judge (2015:143), di mana teori ini yang menyatakan adanya perbandingan individual mengenai *input* dan hasil pekerjaan mereka dan berespons untuk menghilangkan ketidakadilan. Jika kita meyakini bahwa rasio kita sama dengan siapa

yang kita bandingkan, maka suatu keadaan keadilan terjadi dan kita memandang situasi tersebut sama adilnya.

J. Stacy Adam dalam Robbins dan Judge (2015:143-144), ia mengusulkan bahwa keadaan tegang yang negatif memberikan motivasi guna melakukan sesuatu untuk memperbaikinya. Berdasarkan pada teori keadilan, para pekerja yang menganggap sebagai ketidakadilan akan melakukan salah satu dari enam pilihan sebagai berikut:

- a. **Mengubah *input*** (mengerahkan sedikit upaya, jika bergaji rendah atau upaya lebih, jika bergaji tinggi).
- b. **Mengubah hasil** (para individu dibayar dengan menggunakan dasar hasil kerja dapat meningkatkan gaji mereka dengan memproduksi kuantitas unit yang lebih banyak dengan mutu yang lebih rendah).
- c. **Mengubah persepsi diri** (saya terbiasa berpikir bahwa saya telah bekerja dengan kecepatan yang sedang, tapi sekarang saya menyadari bahwa saya telah bekerja dengan lebih keras daripada orang lain).
- d. **Mengubah persepsi orang lain** (pekerjaan mika tidak seperti yang saya pikirkan).
- e. **Pilihlah pembicaraan yang berbeda** (saya tidak memperoleh sebanyak kakak ipar saya, tetapi saya melakukan dengan jauh lebih baik daripada yang ayah saya lakukan ketika dia seumur saya).

11. Teori Ekspektansi

Teori ini ditemukan Victor Vroom dalam Robbins dan Judge (2015:148), di mana teori ini merupakan kekuatan kecenderungan kita untuk bertindak dengan cara tertentu bergantung pada kekuatan

ekspektansi kita mengenai hasil yang diberikan dan ketertarikannya. Secara sederhana, para pekerja akan mengarahkan pada penilaian kinerja yang baik; penilaian yang baik akan mengarahkan pada imbalan organisasi, misalnya peningkatan gaji atau imbalan secara intrinsik; dan bahwa imbalan akan memuaskan tujuan pribadi para pekerja. Oleh karenanya, teori ini memusatkan tiga hubungan sebagai berikut:

- a. **Hubungan upaya-kinerja**, di mana probabilitas dirasakan oleh individu yang mengerahkan sejumlah upaya yang diberikan akan mengarahkan pada kinerjanya.
- b. **Hubungan kinerja-imbalan**, di mana keadaan individu meyakini untuk melaksanakan pada suatu tingkat tertentu akan mengarahkan pada pencapaian hasil yang diinginkan.
- c. **Hubungan imbalan-tujuan pribadi**, di mana imbalan organisasional akan memuaskan tujuan pribadi atau kebutuhan dan ketertarikan atas imbalan yang potensial tersebut bagi individu.



Sumber: *Organizational Behavior*, Robbins dan Judge (2017:267).

Gambar 2.10 **Konsep Teori Ekspektansi**

Teori ekspektansi membantu dalam menjelaskan mengapa banyak pekerja yang tidak termotivasi pada pekerjaan dan hanya melakukan usaha minimum untuk memperolehnya. Pada gambar di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Sistem penilaian kinerja organisasi dirancang untuk menilai faktor yang bukan kinerja, yaitu loyalitas, inisiatif, atau keberanian, yang mana artinya lebih banyak usaha tidak lantas menghasilkan evaluasi yang lebih tinggi. Kemungkinan lainnya adalah bahwa para pekerja, yang benar atau yang salah, menganggap bahwa bos tidak menyukai mereka. Sebagai hasilnya, mereka mengharapkan penilaian yang buruk, tanpa memperhatikan usaha. Contoh-contoh ini menyarankan bahwa orang hanya akan termotivasi apabila mereka memandang ada kaitan antara upaya mereka dengan kinerja mereka.
- b. Ketika gaji didasarkan pada faktor-faktor, yaitu senioritas, dapat bekerja sama, atau berpura-pura di depan bos, para pekerja cenderung untuk melihat hubungan kinerja-imbalan lemah dan tidak termotivasi.
- c. Para pekerja bekerja dengan keras tidak hanya berharap akan memperoleh promosi tetapi juga memperoleh kenaikan gaji. Pekerja menginginkan pekerjaan yang lebih menarik dan menantang tetapi hanya menerima sedikit kata-kata pujian. Kurangnya imbalan yang didistribusikan menyulitkan para manajer untuk menyesuaikan imbalan terhadap kebutuhan pekerja. Beberapa asumsi yang tidak benar adalah seluruh pekerja menginginkan hal yang sama, sehingga mengabaikan efek motivasi atas diferensiasi imbalan.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa terdapat sebelas teori mengenai motivasi, di mana teori-teori tersebut hadir untuk menunjang dan memotivasi seseorang dalam kaitannya dengan pekerjaan dan penilaian kinerja.

2.1.3.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Secara umum, teori-teori mengenai motivasi sebagaimana telah dipaparkan pada sub bab sebelumnya menyebutkan adanya faktor yang dapat mempengaruhi motivasi, yaitu baik faktor dari dalam diri (*intrinsic*) maupun dari luar (*extrinsic*) seseorang. Kedua faktor tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Intrinsik

Motivasi intrinsik mengacu pada motivasi yang dikendalikan oleh individu dan dihasilkan atas dasar pengalaman yang diperoleh dari suatu aktivitas tertentu. Motivasi intrinsik diperoleh atau dianggap sebagai pendorong untuk menghasilkan kompetensi dan otonomi yang dimiliki oleh seseorang. (McShane dan Glinow, 2018:145).

Motivasi intrinsik dianggap sebagai mediator parsial dari hubungan antara beberapa variabel eksogen dari karakteristik pekerjaan dan variabel kerja, serta sikap kerja yang mencerminkan komitmen organisasi afektif dan kepuasan kerja. (Miroshnik, 2013:83).

Faktor intrinsik yang timbul pada motivasi, yaitu adanya kemajuan atas pengakuan, tanggung jawab, dan prestasi tampaknya memiliki hubungan dengan kepuasan kerja. Para karyawan yang merasa nyaman dengan pekerjaannya memiliki untuk menghubungkan faktor-faktor tersebut dengan situasi tertentu. (Robbins dan Judge, 2017:249).

Faktor intrinsik lain juga disampaikan oleh Colquitt dkk. (2019:168), di mana dianggap sebagai keluaran intrinsik (*intrinsic outcomes*), yaitu *enjoyment, intreresstingness, accomplishment, knowledge gain, skill development, personal expression, lack of boredom, lack of anxiety, dan lack of frustration*.

2. Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik terjadi ketika orang termotivasi untuk menerima sesuatu yang berada di luar kendali pribadi mereka karena suatu alasan yang instrumental. (McShane dan Glinow, 2018:145).

Aspek ekstrinsik dalam kepuasan erat kaitannya dengan komitmen organisasi, yang dapat diinterpretasikan sebagai gambaran perbedaan antara komitmen berdasarkan keinginan dan komitmen berdasarkan kebutuhan serta pendukung dari upaya organisasi untuk menumbuhkan komitmen afektif pada karyawannya. (Miroshnik, 2013:82).

Faktor ekstrinsik menurut Robbins dan Judge (2017:249) terdiri dari; pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan dan kondisi kerja. Sementara itu, sebagai keluaran ekstrinsik (*extrinsic outcomes*) terdiri dari; *pay, bonuses, promotions, benefit and perks, spot awards, praise, job security, support, free time, lack of disciplinary actions, lack of demotions, and lack of terminations.*

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa faktor intrinsik dan ekstrinsik merupakan faktor yang mengakibatkan seseorang untuk termotivasi.

2.1.3.5 Pengukuran Motivasi

Motivasi dianggap sebagai pemicu atau pendorong atas adanya perubahan perilaku seseorang, hingga memiliki keyakinan dan keinginan untuk merubah sesuatu dalam dirinya untuk bekerja keras dengan antusiasme yang tinggi untuk mencapai hasil yang optimal. Motivasi dikaitkan dengan penilaian kinerja, perlu diukur sejauh mana motivasi tersebut dapat menghasilkan *output* yang dianggap untuk organisasi dan untuk individu itu sendiri.

Pengukuran motivasi dapat dilakukan melalui tingkat kebutuhan utama seseorang mengapa termotivasi dan mengapa kebutuhan tersebut dapat memotivasi seseorang untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sebagaimana disampaikan oleh McClelland dalam Robbins dan Judge (2015-131), di mana terdapat tiga kebutuhan motivasi, yaitu kebutuhan akan pencapaian (*need for achievement*), kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*) dan kebutuhan akan afiliasi (*neef for affiliation*). Kebutuhan yang paling utama untuk menghasilkan motivasi berprestasi, yaitu kebutuhan akan pencapaian dan kebutuhan akan afiliasi.

Kebutuhan akan pencapaian (*need for achievement*) adalah dorongan untuk berprestasi, untuk pencapaian yang berhubungan dengan serangkaian standar. Kebutuhan ini mencakup berorientasi pada kinerja yang tinggi, target kerja, kualitas kerja, bertanggung jawab, berani mengambil resiko, kreatif dan sesuatu yang baru. Sementara itu, kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*) adalah keinginan untuk hubungan yang penuh persahabatan dan interpersonal yang dekat. Kebutuhan ini mencakup hubungan yang baik dengan rekan kerja dan konsultasi dengan pimpinan.

2.1.4 Kinerja Manajerial

Di dalam tubuh organisasi terdapat beberapa elemen penting yang dapat menunjang segala aktivitas yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh karenanya, setiap aktivitas yang dilakukan perlu diukur dan diketahui sejauh mana biaya yang diperlukan dan manfaat yang dihasilkan atas aktivitas yang dilakukan, serta sejauh mana pencapaiannya.

2.1.4.1 Definisi Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial dianggap sebagai salah satu faktor di dalam penilaian kinerja individu atau kinerja manajemen di dalam suatu organisasi. Kinerja manajerial menurut Garrison dkk. (2018:3) adalah:

“Managerial performance contains a planning and controlling cycle that illustrates the managerial flow starting from planning, briefing and motivating, and then returning to the planning process, all these activities are required as basis for decision making.”

Pengertian kinerja manajerial menurut O’Donnell (2018:1) adalah:

“Basic concepts and terminology in analysing managerial performance is to identify the manager(s). A manager is a person or other accountable body responsible for controlling (or administering) a firm.”

Adapun kinerja manajerial menurut Hansen dan Mowen (2013:6) adalah:

“Kinerja manajerial merupakan penilaian terhadap proses manajemen meliputi aktivitas perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan. Proses manajemen mendeskripsikan fungsi-fungsi yang dilaksanakan oleh para manajer dan pekerja yang diberdayakan.”

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa kinerja manajerial merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh manajemen untuk memperhatikan dan menilai sejauh mana proses manajemen telah dijalankan di dalam organisasi.

2.1.4.2 Keterkaitan Aktivitas Proses Manajemen pada Kinerja Manajerial

Proses manajemen didefinisikan sebagai aktivitas-aktivitas perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan. Ketiga aktivitas dalam proses manajemen menurut Hansen dan Mowen (2013:7-9) yang dialihbahasakan oleh Deny Arnos Kwary, yaitu aktivitas perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan. Ketiga aktivitas tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Aktivitas Perencanaan

Aktivitas ini merupakan formulasi terperinci dari kegiatan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sebuah perencanaan memerlukan penetapan tujuan dan pengidentifikasian metode untuk mencapai tujuan tersebut.

2. Aktivitas Pengendalian

Setelah rencana dibuat, rencana tersebut harus diimplementasikan dan dimonitor oleh para manajer dan pekerja untuk memastikan bahwa rencana tersebut berjalan sebagaimana mestinya. Pengendalian adalah aktivitas manajerial untuk memonitor implementasi rencana dan melakukan perbaikan sesuai kebutuhan. Pengendalian biasanya dicapai dengan menggunakan umpan balik. Umpan balik adalah informasi yang digunakan untuk mengevaluasi atau memperbaiki langkah-langkah yang dilakukan dalam mengimplementasikan suatu rencana. Umpan balik keuangan dan non-keuangan sering disajikan dalam bentuk laporan formal disebut laporan kinerja yang membandingkan data aktual dengan data yang direncanakan atau *benchmark*.

3. Aktivitas Pengambilan Keputusan

Proses pemilihan diantara berbagai alternatif disebut pengambilan keputusan. Aktivitas dan fungsi ini berkaitan erat dengan perencanaan dan pengendalian. Manajer tidak dapat membuat rencana tanpa mengambil keputusan. Manajer harus memilih diantara beberapa tujuan tanpa metode untuk melaksanakan tujuan yang dipilih. Hanya satu dari berbagai rencana yang dapat dipilih. Komentar serupa dapat dibuat untuk fungsi pengendalian.

2.1.4.3 Tujuan Penilaian Kinerja Manjerial

Kinerja manajerial merupakan elemen penting untuk penilaian aktivitas yang dilakukan oleh organisasi, terutama aktivitas proses manajemen. Tujuan penilaian kinerja manajerial menurut Hansen dan Mowen (2013:17-19) yang dialihbahasakan oleh oleh Deny Arnos Kwary, yaitu manajemen kualitas total, waktu sebagai elemen persaingan dan efisiensi. Ketiga tujuan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Manajemen Kualitas Total

Perbaikan berkelanjutan sangat penting untuk mencapai kesempurnaan manufaktur. Memproduksi barang dengan tingkat kesalahan yang rendah dan sesuai dengan spesifikasi yang ditentukan merupakan dua dari tujuan perusahaan. Hal tersebut adalah kunci untuk bisa bertahan hidup dalam lingkungan persaingan.

2. Waktu sebagai Elemen Persaingan

Waktu adalah elemen penting dalam semua tahap rantai nilai. Perusahaan-perusahaan mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk mencapai pasar dengan cara memperpendek siklus desain, implementasi, dan produksi. Tingkat inovasi teknologi telah meningkat dalam banyak industri dan umur suatu produk dapat menjadi pendek. Manajer harus mampu merespon secara cepat dan tepat perubahan kondisi pasar.

3. Efisiensi

Kualitas dan waktu merupakan hal penting, tetapi peningkatan dimensi tersebut tanpa peningkatan laba akan membuat kinerja menjadi sia-sia, atau bahkan fatal. Meningkatkan efisiensi juga merupakan hal

penting. Pengukuran efisiensi finansial dan nonfinansial diperlukan. Biaya adalah ukuran kritical untuk efisiensi. Tren dalam biaya sepanjang waktu dan perubahan produktivitas dapat menjadi ukuran penting atas keefektifan keputusan perbaikan berkelanjutan. Biaya harus ditetapkan, diukur, dan dialokasikan secara tepat agar pengukuran efisiensi menjadi bernilai. Selain itu, produksi keluaran harus berhubungan dengan masukan yang dibutuhkan dan keseluruhan pengaruh keuangan dari perubahan produktivitas harus dihitung.

2.1.4.4 Penilaian Kinerja Manajerial

Pertimbangan manajerial merupakan hal yang sangat penting dalam menentukan perilaku biaya. Atas dasar pemahaman ini, Hansen dan Mowen (2013:131-132) yang dialihbahasakan oleh oleh Deny Arnos Kwary metode yang digunakan untuk penilaian kinerja manajerial sebagai berikut:

“Sejauh ini, pertimbangan manajerial merupakan metode paling luas yang digunakan. Banyak manajer yang menggunakan pengalaman dan observasi terhadap hubungan biaya pada masa lampau untuk menentukan biaya tetap dan variabel. Metode ini memiliki banyak bentuk. Secara sederhana beberapa manajer menentukan biaya aktivitas tertentu menjadi kategori tetap dan lainnya menjadi kategori variabel, tanpa menghiraukan kemungkinan biaya campuran.”

Penilaian kinerja manajerial menurut Garrison dkk. (2018:222) adalah:

“Companies allocate service department costs to operating departments for various reasons such as motivating and evaluating managerial performance, encouraging efficient use of service department resources, and calculating unit costs.”

Atas dasar pemahaman di atas, maka Garrison dkk. (2018:270) menambahkan bahwa penilaian kinerja manajerial dapat dilakukan melalui segmen laporan laba rugi sebagai berikut:

“As the company has grown, its senior managers have asked for segmented income statements that could be used to make decisions and evaluate managerial performance.”

Adapun penilaian kinerja manajerial menurut Mahoney dalam Hidayat (2015) dapat dilakukan melalui tiga penilaian kinerja, yaitu terhadap kinerja perencanaan (*planning*), kinerja investigasi (*investigating*), dan kinerja pengkoordinasian (*coordination*). Ketiga penilaian kinerja tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. **Kinerja Perencanaan**, kinerja ini meliputi pembuatan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, pembuatan kebijakan prosedur pelaksanaan, pembuatan anggaran, dan pembuatan program kerja serta kebijakan.
2. **Kinerja Investigasi**, kinerja ini meliputi mengumpulkan dan mempersiapkan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan menganalisis pekerjaan.
3. **Kinerja Pengkoordinasian**, kebijakan ini meliputi tukar menukar informasi dengan orang dibagian lain dan hubungan dengan manajer.

2.1.4.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial

Sebagaimana telah disampaikan mengenai pentingnya kinerja manajerial untuk setiap elemen yang ada di organisasi, disamping untuk memonitoring dan mengevaluasi aktivitas dari proses manajemen, maka perlu diketahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial.

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial berdasarkan telaah literatur dari pandangan para ahli dan penelitian terdahulu dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Kontribusi terbesar dari kegiatan penyusunan anggaran terjadi jika bawahan harus diberi kesempatan berpartisipasi dalam berbagai keputusan organisasi terutama yang berpengaruh langsung kepada mereka. Salah satunya adalah proses penyusunan anggaran karena mereka harus merealisasikan anggaran tersebut, dan kinerja mereka diukur berdasarkan keberhasilan untuk merealisasikan. Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran dan peran anggaran sebagai pengukur kinerja memiliki kaitan yang erat. (Riandy dan Jesica, 2010).

2. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan sendiri. Manajer akan mengesampingkan kepentingan pribadinya, agar dapat memenuhi kepentingan organisasinya terlebih dahulu. Hal ini tentu akan meningkatkan kinerja manajerial perusahaan tersebut. (Guillerma dkk., 2018).

3. Motivasi

Motivasi yang ditinjau melalui motivasi intrinsik dan ekstrinsik dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja manajerial sebab motivasi intrinsik merupakan batasan dimana suatu kegiatan dianggap

menyenangkan terlepas dari konsekuensi kinerja apapun yang akan muncul. Sementara itu, dengan adanya dorongan melalui motivasi ekstrinsik, maka persepsi individu akan berubah sehingga dapat mempengaruhi kinerja manajerial. (Antonius, 2013).

4. Gaya Kepemimpinan

Pada dasarnya suatu organisasi di dalam memotivasi karyawan tidak lepas dari gaya kepemimpinan yang diterapkannya. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan. (Tampi dalam Ghaliyah dkk., 2017).

5. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi sejumlah keluaran kinerja suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi. (Doloksaribu dan Soedjono dalam Ghaliyah dkk., 2017).

6. *Total Quality Management*

Perusahaan dituntut untuk menghasilkan produk dan jasa yang memiliki kualitas yang tinggi untuk dapat bertahan hidup dalam persaingan bisnis yang ketat. Jika setiap periode diadakan perbaikan kualitas, maka perusahaan dapat meningkatkan profitabilitas dan kepuasan konsumen. Hal ini memerlukan sistem manajemen kualitas

yang terarah dan secara keseluruhan akan meningkatkan kinerja perusahaan. Banyak perusahaan yang menggunakan *total quality management* sebagai strategi usaha yang berorientasi kepada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Ketika kepuasan pelanggan meningkat, maka kinerja manajerial juga akan meningkat. (Feliana dan Nurainun, 2015).

7. Informasi Tugas

Informasi terkait tugas dapat memperbaiki kinerja sebab informasi tersebut mampu memprediksi lingkungan dengan lebih cepat dan memungkinkan pemilihan suatu kesempatan yang lebih efektif. (Kren dalam Luluk dan Henny, 2014).

8. Ketidakpastian Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan yang tinggi didefinisikan sebagai rasa ketidakmampuan individu untuk memprediksi sesuatu yang terjadi di lingkungannya secara akurat. Dalam lingkungan yang relatif stabil (ketidakpastian rendah), individu dapat memprediksi keadaan di masa yang akan datang sehingga langkah-langkah dalam menyusun rencana dengan lebih akurat. (Riandy dan Jesica, 2010).

9. Job Related Stress

Job related stress dianggap sebagai beban pekerjaan, di mana semakin menumpuk pekerjaan dan target anggaran tidak terpenuhi memungkinkan terjadinya penurunan kinerja. Anggaran yang berhasil apabila berisikan informasi yang secara teknis benar dan berisi angka yang akurat. Ketidakakuratan akan menghasilkan informasi yang tidak bermanfaat. (Eris, 2009).

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Resume mengenai penelitian terdahulu dapat tersaji sebagai berikut:

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Yulia P. dan Novita (2020)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi sebagai variabel Moderating.	<ul style="list-style-type: none"> a. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. b. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial c. Variabel moderasi komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.
2	Jonathan (2019)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial.	<ul style="list-style-type: none"> a. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. b. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. c. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
3	Guillerma Giusti dkk. (2018)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening.	<ul style="list-style-type: none"> a. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. b. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. c. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
4	Ghaliyah dkk. (2017)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan sebagai Moderasi.	<ul style="list-style-type: none"> a. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. b. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. c. Budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial.
5	Hetty Mariana T. (2017)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial.	<ul style="list-style-type: none"> a. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. b. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. c. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
6	Muhammad Ridwan dan Fitri H. (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial	<ul style="list-style-type: none"> a. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. b. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. c. Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial d. Gaya kepemimpinan, motivasi

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			kerja, dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
7	Yoyon M. dan Dista A. A. (2015)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial.	<ul style="list-style-type: none"> a. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. b. Pengetahuan tentang manajemen biaya berpengaruh positif terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. c. Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
8	Feliana S. dan Nurainun B. (2015)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> , Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial.	<ul style="list-style-type: none"> a. <i>Total quality management</i> berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. b. Motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. c. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
9	Zubir Syahputra (2014)	<i>Budget Participation on Managerial Performance: Related Factors in that Influenced to Government's Employee.</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. <i>Participative budget doesnt not significantly influence managerial performance.</i> b. <i>Motivation has a significant, a positive effect on managerial performance.</i>
10	Luluk Arifatul K. dan Henny Murtini (2014)	Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi dan Informasi Tugas sebagai Pemediasi.	<ul style="list-style-type: none"> a. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. b. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. c. Informasi terkait tugas tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
11	Matthew A. Abata (2014)	<i>Participative Budgeting and Managerial Performance in the Nigerian Food Products Sectors.</i>	<i>A positive signification relationships exists between managerial performance and participatory budgeting.</i>
12	Antonius Singgih S. (2013)	Hubungan Dimensi Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial.	Seluruh dimensi motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
13	Riandy S. C. dan Jessica H. (2010)	Pengaruh Komitmen Organisasi Gaya Kepemimpinan, dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial.	<ul style="list-style-type: none"> a. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. b. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. c. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. d. Ketidakpastian lingkungan

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			berpengaruh berpengaruh terhadap kinerja manajerial sebagai moderatr di dalam partisipasi penyusunan anggaran.
14	Eris Dianawati (2009)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi dan <i>Job Related Stress</i> sebagai Variabel Intervening.	<ul style="list-style-type: none"> a. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. b. Komitmen organisasi sebagai variabel intervening berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. c. <i>Job related stress</i> sebagai variabel intervening berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual mengenai bagaimana hubungan antara teori dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi atau masalah yang penting. (Sekaran dalam Sugiyono, 2017:101).

Merujuk pada pedoman tersebut, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini akan menguraikan secara teoritis mengenai faktor yang menjadi sumber masalah dan telah teridentifikasi berdasarkan pendapat para ahli dan peneliti terdahulu.

2.2.1 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Partisipasi penyusunan anggaran dianggap sebagai bagian dari proses perencanaan untuk menunjang aktivitas bisnis yang dilakukan organisasi. Sebagaimana disampaikan oleh Wild dkk. (2018:884), di mana partisipasi penyusunan anggaran dapat membantu pengkoordinasian atas perencanaan bisnis organisasi. Disamping itu, manajer sebagai sebagai pihak yang berwenang dan

bertanggung jawab perlu memastikan apakah aktivitas yang dilakukan oleh para bawahannya (karyawan) untuk setiap departemen mampu memberikan kontribusi yang sesuai dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Partisipasi penyusunan anggaran dapat mempengaruhi kinerja manajerial yang salah satunya ditinjau dari keunggulan dan tantangan implementasi anggaran, anggaran memungkinkan para manajer untuk mengukur kinerja aktual terhadap kinerja yang akan diprediksi. Anggaran dapat mengatasi permasalahan, yaitu hasil di masa lalu sering kali memperlihatkan adanya kesalahan dan berpredikat sebagai kinerja yang berada di bawah standar. Sementara itu permasalahan lainnya bahwa di masa depan anggaran diharapkan mampu memberikan suatu perbedaan yang diharapkan oleh organisasi. (Datar dan Rajan, 2018:220).

Oleh karena penyusunan anggaran memerlukan ikutsertaan dari berbagai elemen penting di dalam organisasi untuk berpartisipasi, setiap perencanaan anggaran harus memperhatikan keakuratan informasi, dan adanya perbandingan antara anggaran aktual dengan yang dianggarkan untuk penilaian kinerja, maka langkah-langkah dari proses penyusunan anggaran perlu dipersiapkan secara matang.

Kontribusi terbesar dari kegiatan penyusunan anggaran terjadi jika bawahan harus diberi kesempatan berpartisipasi dalam berbagai keputusan organisasi terutama yang berpengaruh langsung kepada mereka. Salah satunya adalah proses penyusunan anggaran karena mereka harus merealisasikan anggaran tersebut, dan pengukuran kinerja mereka diukur berdasarkan keberhasilan untuk merealisasikan anggaran tersebut. (Riandy dan Jesica, 2010).

Penelitian yang dilakukan oleh Eris (2009) memperlihatkan adanya pengaruh positif partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, di mana semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran, maka semakin tinggi pula kinerja manajerial. Penelitian Riandy dan Jesica (2010) juga memperlihatkan adanya pengaruh positif, di mana partisipasi penyusunan anggaran yang tinggi mengakibatkan kinerja manajerial yang tinggi. Sebaliknya, partisipasi penyusunan anggaran yang rendah mengakibatkan kinerja manajerial yang rendah.

Penelitian Abata (2014) juga memperlihatkan pengaruh positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, di mana dengan terjadinya peningkatan kesejahteraan perusahaan dan manajerial disebabkan oleh adanya informasi yang menguntungkan pada partisipasi anggaran. Hal ini memberikan sinyal mengenai adanya keterampilan yang relatif diperlihatkan oleh para karyawan untuk terjadinya peningkatan kinerja manajerial.

Penelitian lain, yaitu Luluk dan Henny (2014), Yoyon dan Dista (2015), Hetty (2017), Ghaliyah dkk. (2017), Guillerma dkk. (2018), Jonathan (2019), dan Yulia serta Novita (2020) juga menunjukkan adanya pengaruh positif partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Sementara itu, penelitian Zubir (2014) menunjukkan tidak adanya pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan telaah literatur dari teori dan adanya pendapat peneliti terdahulu yang memberikan pandangan mengenai partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Komitmen organisasi dianggap sebagai suatu sikap atau derajat yang mempresentasikan sejauh mana seorang karyawan mampu mengidentifikasi, tujuan dan keinginan untuk mempertahankan, serta meyakini dirinya merupakan bagian dari organisasi.

Komitmen organisasi dapat mempengaruhi kinerja manajerial, di mana dengan tidak adanya komitmen dapat menurunkan efektivitas organisasi. Seseorang yang berkomitmen memiliki tingkat kemungkinan yang kecil untuk berhenti dan menerima pekerjaan lain. Karyawan yang berkomitmen dan sangat terampil membutuhkan lebih sedikit pengawasan. Pengawasan yang ketat dan proses kontrol pemantauan yang kaku cukup menyita waktu dan membutuhkan biaya yang besar. Selain itu, karyawan yang berkomitmen merasakan nilai dan pentingnya mengintegrasikan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Hal ini dilakukan agar tujuan karyawan dan organisasi dapat tercapai secara bersamaan. (Ivancevich, 2014:188).

Oleh karena organisasi memiliki berbagai aktivitas yang perlu dilakukan untuk menunjang tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, dan aktivitas-aktivitas tersebut membutuhkan biaya dan waktu untuk menyelesaikannya, maka ketiadaan komitmen organisasi mampu mengurangi efektivitas organisasi untuk mencapai tujuannya tersebut. Dengan adanya kepastian akan komitmen organisasi, maka memungkinkan para karyawan sebagai bagian penting di dalam melaksanakan segala aktivitas organisasi memiliki komitmen kepada organisasi bahwa pencapaian individu dan organisasi harus berjalan berdampingan.

Komitmen organisasi merupakan dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu guna menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan

lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan sendiri. Manajer akan mengesampingkan kepentingan pribadinya, agar dapat memenuhi kepentingan organisasinya terlebih dahulu. Hal ini tentu akan meningkatkan kinerja manajerial perusahaan tersebut. (Guillerma dkk., 2018).

Penelitian yang dilakukan oleh Eris (2009) memperlihatkan adanya pengaruh positif komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial, di mana meningkatnya komitmen organisasi diakibatkan oleh adanya partisipasi yang dilakukan oleh para bawahan dan telah menyediakan kesempatan untuk terlibat di dalam proses penentuan anggaran. Komitmen organisasi dari para manajer mendorong mereka untuk ikut terlibat bertanggung jawab guna mengupayakan pencapaian anggaran secara efektif dan efisien. Apabila kondisi ini terpenuhi, maka prestasi mereka akan dianggap ‘memuaskan’. Begitu juga sebaliknya, penurunan tingkat prestasi para manajer dianggap ‘tidak memuaskan’ di dalam penilaian kinerja manajerial sebagai akibat kurangnya komitmen organisasi.

Penelitian Riandy dan Jesica (2010) juga memperlihatkan adanya pengaruh positif, di mana bagi karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi, pencapaian tujuan organisasi merupakan hal penting. Sebaliknya, bagi karyawan dengan komitmen organisasi yang rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi, dan cenderung berusaha untuk memenuhi kepentingan pribadi dengan mengesampingkan kepentingan organisasi, sehingga memungkinkan untuk terjadinya penurunan kinerja manajerial.

Penelitian lain, yaitu Luluk dan Henny (2014), Feliana dan Nurainun (2015), Hetty (2017), Ghaliyah dkk. (2017), Guillerma dkk. (2018), Jonathan (2019), dan Yulia serta Novita (2020) menunjukkan adanya pengaruh positif komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Sementara penelitian

Muhammad (2017) memperlihatkan tidak adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan telaah literatur dari teori dan adanya pendapat peneliti terdahulu yang memberikan pandangan mengenai komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

2.2.3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial

Motivasi dianggap sebagai suatu perasaan seseorang yang diakibatkan oleh dorongan, yang mampu menggerakkan seseorang untuk memiliki hasrat dan antusiasme yang tinggi sampai keinginannya tersebut tercapai.

Teori-teori mengenai motivasi yang disampaikan oleh Robbins dan Judge (2015:128-149) yang dialihbahasakan oleh Ratna Saraswati dan Febriella Sirait, di mana seluruhnya menyebutkan bahwa faktor yang melatarbelakangi seseorang untuk termotivasi disebabkan oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik.

Motivasi dapat mempengaruhi kinerja manajerial, di mana motivasi intrinsik dianggap sebagai mediator parsial dari hubungan antara beberapa variabel eksogen dari karakteristik pekerjaan dan variabel pekerja, serta sikap kerja. (Miroshnik, 2013:83).

Motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial disampaikan oleh David McClelland melalui teori motivasi kebutuhan McClelland dalam Robbins dan Judge (2015:131) yang dialihbahasakan oleh Ratna Saraswati dan Febriella Sirait, di mana terdapat tiga kebutuhan motivasi utama yang dibutuhkan oleh

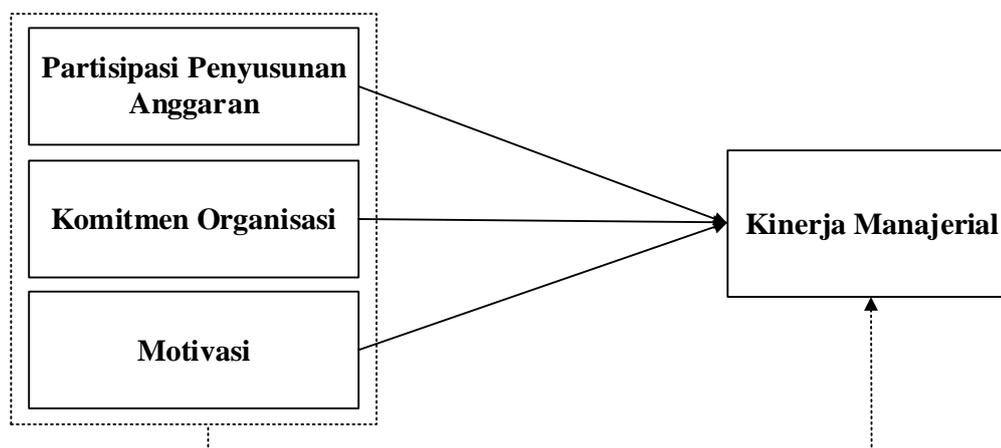
seseorang untuk mencapai keinginannya, yaitu pencapaian, kekuasaan dan afiliasi. Motivasi memiliki peranan penting di dalam pekerjaan, orang yang memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja mencerminkan bahwa orang tersebut memiliki etos kerja yang tinggi, sehingga memungkinkan orang tersebut berpredikat berkinerja baik dan ini secara tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja manajerial secara keseluruhan.

Motivasi yang ditinjau melalui motivasi intrinsik dan ekstrinsik dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja manajerial sebab motivasi intrinsik merupakan batasan dimana suatu kegiatan dianggap menyenangkan terlepas dari konsekuensi kinerja apapun yang akan muncul. Sementara itu, dengan adanya dorongan melalui motivasi ekstrinsik, maka persepsi individu akan berubah sehingga dapat mempengaruhi kinerja manajerial. (Antonius, 2013).

Penelitian Zubir (2014) memperlihatkan adanya pengaruh positif motivasi terhadap kinerja manajerial, di mana motivasi yang meningkat secara signifikan akan mempengaruhi kinerja manajer. Sementara itu, penelitian Feliana dan Nurainun (2015) memperlihatkan pengaruh negatif motivasi terhadap kinerja manajerial. Penelitian Hetty (2017) juga memperlihatkan adanya pengaruh positif, di mana motivasi kerja sangat penting bagi karyawan, manajer atau para pimpinan karena dengan motivasi yang tinggi, maka pekerjaan dilakukan dengan bersemangat dan bergairah sehingga akan tercapai suatu hasil yang optimal (prestasi tinggi) yang dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Penelitian lain, yaitu Muhammad (2017) dan Guillerma dkk. (2018) juga menunjukkan adanya pengaruh positif motivasi terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Kerangka penelitian dapat tersaji sebagai berikut:



Gambar 2.11
Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Berdasarkan pemaparan mengenai kerangka pemikiran, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dinyatakan sebagai berikut:

Hipotesis 1 (H_1): Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Hipotesis 2 (H_2): Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Hipotesis 3 (H_3): Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Hipotesis 4 (H_4): Partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian yang digunakan

Metode penelitian dianggap sebagai proses kegiatan dalam bentuk pengumpulan data, analisis dan memberikan interpretasi yang terkait dengan tujuan penelitian. (Creswell dalam Sugiyono, 2017:2).

Metode penelitian penting keberadannya di dalam suatu penelitian ilmiah karena memberikan kemudahan kepada peneliti untuk melakukan pengamatan suatu fenomena, menganalisis masalahnya, dan kemudian mendapatkan jawaban atas permasalahan yang timbul.

3.1.1 Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan sasaran ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu mengenai suatu objektif, valid dan reliabel terkait suatu hal (variabel tertentu). (Sugiyono, 2017:4-5).

Berpedoman kepada pemahaman tersebut, maka yang menjadi objek penelitian sebagaimana telah ditetapkan pada rumusan masalah penelitian adalah partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, motivasi, dan kinerja manajerial.

3.1.2 Pendekatan Penelitian

Metode penelitian keberadannya penting untuk penelitian ilmiah. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif menurut Sugiyono (2017:35-36) adalah metode yang

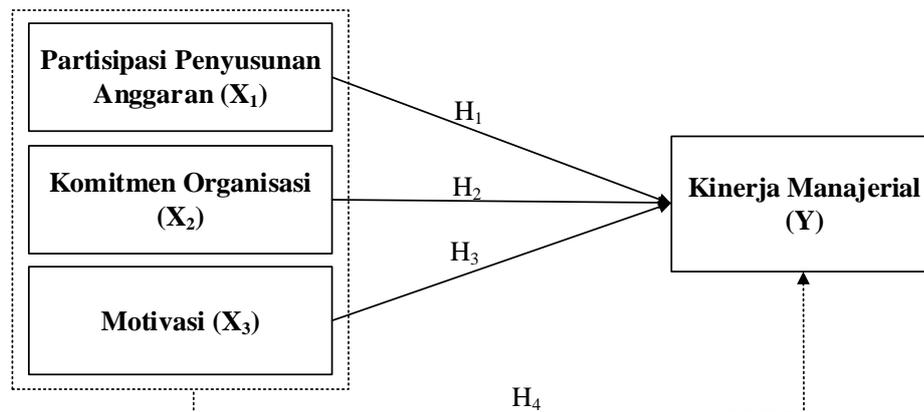
berlandaskan pada filsafat positivisme untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan analisis data yang bersifat kuantitatif atau statistik dan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Pada metode kuantitatif terdapat pendekatan penelitian, yaitu deskriptif dan verifikatif. Penentuan pendekatan deskriptif berpedoman kepada Sugiyono (2018:89), di mana penelitian yang dilakukan tidak membuat perbandingan variabel pada sampel yang lain dan digunakan untuk mengetahui keberadaan dari variabel mandiri, baik hanya pada satu variabel atau lebih (variabel yang berdiri sendiri). Pendekatan penelitian deskriptif digunakan untuk menganalisis mengenai partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, motivasi, dan kinerja manajerial.

Pendekatan penelitian verifikatif yang berpedoman kepada Masyhuri dan Zainuddin (2011:51), di mana digunakan untuk memeriksa kebenaran atas pelaksanaan pengujian sebagai suatu cara dengan atau tanpa perbaikan yang telah dilaksanakan di tempat lain untuk pengujian hipotesis mengenai pengaruh dari variabel penelitian. Pendekatan penelitian verifikatif digunakan sebagai dasar analisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, motivasi terhadap kinerja manajerial, baik secara parsial maupun simultan.

3.1.3 Model Penelitian

Model penelitian dianggap sebagai pola pikir yang menunjukkan adanya hubungan diantara variabel yang akan diteliti, sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu di jawab pada suatu penelitian. (Sugiyono, 2012:63).



Gambar 3.1
Model Penelitian

Keterangan:

H₁ : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

H₂ : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

H₃ : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

H₄ : Partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Model penelitian di atas secara konseptual dapat dinyatakan ke dalam bentuk persamaan yang sistematis mengenai hubungan antar variabel penelitian sebagai berikut:

$$Y = \int (X_1 X_2 X_3)$$

Keterangan:

Y = Kinerja Manajerial

\int = Fungsi Integral

X₁ = Partisipasi Penyusunan Anggaran

X₂ = Komitmen Organisasi

X₃ = Motivasi

Berdasarkan persamaan di atas secara sistematis dapat dinyatakan dengan pemahaman yang sederhana, di mana kinerja manajerial dipengaruhi oleh partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan motivasi.

3.2 Definisi dan Operasionalisasi Variabel Penelitian

Pada bagian ini penulis akan memaparkan mengenai definisi variabel dan operasionalisasi dari variabel yang ada di penelitian ini. Definisi variabel penelitian dan operasionalisasi variabel penelitian dapat tersaji sebagai berikut:

3.2.1 Definisi Variabel Penelitian

Variabel penelitian dianggap sebagai segala sesuatu yang memiliki bentuk apa saja yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi mengenai hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiyono, 2018:95).

Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah variabel independen dan dependen. Variabel independen atau variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab timbulnya variabel dependen. Sementara itu, variabel dependen atau variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas. (Sugiyono, 2018:96-97).

Variabel bebas dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1)

Variabel bebas pertama adalah partisipasi penyusunan anggaran, yaitu *“the initial budget prepared before the start of a period and explain its benefits include planning, coordination, and control.”* (Datar dan Rajan, 2018:218).

Dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel partisipasi penyusunan anggaran dalam penelitian ini, yaitu penentuan besarnya anggaran, penetapan sasaran anggaran, dan kepuasan yang dirasakan dalam penyusunan anggaran. Indikator dari dimensi tersebut meliputi

sejauh mana anggaran dapat dipengaruhi oleh keterlibatan para pekerja, kesadaran pekerja mengenai rasa keinginan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran tanpa diminta, sejauh mana manajer mempunyai pengaruh dalam penyusunan anggaran tahap akhir, sejauh mana kepentingan manajer berpartisipasi di dalam proses penyusunan anggaran, anggaran perlu didiskusikan dengan manajer puncak sebagai pusat pertanggungjawaban di dalam proses penyusunan anggaran, mengajukan pendapat berkenaan dengan usulan anggaran, dan kepuasan dalam menyusun anggaran secara partisipatif. (Brownell dalam Muslim, 2006:6).

2. Komitmen Organisasi (X₂)

Variabel bebas kedua adalah komitmen organisasi, yaitu *“the degree to which an employee identifies with a particular organization and its goal and wishes to maintain membership in the organization.”* (Robbins dan Judge, 2017:116).

Dimensi yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi dalam penelitian ini, yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen normatif (*normative commitment*), dan komitmen kontinu (*continuance commitment*). Indikator dari dimensi tersebut meliputi keinginan untuk tetap menjadi bagian organisasi, mempertimbangkan risiko kerugian, memiliki kesamaan tujuan dengan organisasi, memiliki kedekatan emosional dengan organisasi, memiliki keinginan untuk berkontribusi, bekerja secara lebih keras, menghasilkan pekerjaan yang lebih baik dari sebelumnya, mendukung kebijakan organisasi, keyakinan terhadap tanggung jawab, memiliki kewajiban untuk

bertahan di dalam organisasi, tidak memiliki keinginan untuk berpindah pekerjaan ke organisasi lain, memiliki kewajiban untuk tetap loyal kepada organisasi, bertingkah laku dengan baik, dan melakukan tindakan yang tepat bagi organisasi, keinginan untuk menetap pada organisasi karena merasa sebagai pemenuhan kebutuhan, memiliki kesadaran akan kerugian besar jika meninggalkan organisasi, tidak pasif terhadap keadaan yang berjalan tidak baik, memiliki pandangan atas besarnya investasi individu pada organisasi, dan merasa dengan kurangnya alternatif pekerjaan lain. (Meyer dkk. dalam Sopiah, 2008:157).

3. Motivasi (X₃)

Variabel bebas ketiga adalah motivasi, yaitu *“an explanatory concept that we use to make sense out of the behaviors we observe. In other words, motivation is inferred.”* (Gibson dkk., 2012:150).

Dimensi yang digunakan untuk mengukur motivasi dalam penelitian ini, yaitu kebutuhan akan pencapaian dan kebutuhan akan afiliasi. Indikator dari dimensi tersebut meliputi berorientasi pada kinerja yang tinggi, target kerja, kualitas kerja, bertanggung jawab, berani mengambil risiko, kreatif, sesuatu yang baru, menjaga hubungan baik dengan rekan kerja, dan konsultasi dengan pimpinan.

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial, yaitu *“contains a planning and controlling cycle that illustrates the managerial flow starting from planning, briefing and motivating, and then returning to the planning process, all these activities are required as basis for decision making.”* (Garrison dkk., 2018:3).

Dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja manajerial dalam penelitian ini, yaitu kinerja perencanaan (*planning*), kinerja investigasi (*investigating*), dan kinerja pengkoordinasian (*coordination*). Indikator dari dimensi tersebut meliputi pembuatan dan tata cara pelaksanaan tujuan, pembuatan kebijakan prosedur pelaksanaan, pembuatan anggaran, pembuatan program kerja serta kebijaka, mengumpulkan dan mempersiapkan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, menganalisis pekerjaan, tukar menukar informasi dengan orang dibagian lain dan hubungan dengan manajer. (Mahoney dalam Hidayat, 2015).

3.2.2 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Operasionalisasi variabel penelitian merupakan penguraian konsep dengan cara melihat dimensi perilaku, aspek, atau sifat yang ditunjukkan oleh sebuah konsep dalam suatu variabel pada penelitian. Hal ini dilakukan untuk dapat diminati dan diukur dengan cara yang nyata. (Sekaran dan Bougie yang dialihbahasakan oleh Tim Editor Salemba Empat, 2017:5).

Tabel 3.1
Operasionalisasi Variabel Penelitian

Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No Item
<p>Partisipasi Penyusunan Anggaran (X₁)</p> <p><i>The initial budget prepared before the start of a period and explain its benefits include planning, coordrination, and control.</i></p> <p>Datar dan Rajan (2018:218)</p>	1. Penentuan Besarnya Anggaran	1. Sejauh mana anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para pakerja	Ordinal	1
		2. Keinginan berpartisipasi di dalam penyusunan anggaran tanpa diminta	Ordinal	2
	2. Penetapan Sasaran Anggaran	1. Sejauh mana manajer mempunyai pengaruh dalam penyusunan anggaran tahap akhir.	Ordinal	3

Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No Item
		2. Sejauh mana kepentingan manajer di dalam penyusunan anggaran	Ordinal	4
		3. Anggaran perlu didiskusikan dengan manajemen puncak sebagai pusat pertanggung jawaban.	Ordinal	5
	3. Kepuasan yang Dirasakan dalam Penyusunan Anggaran	1. Mengajukan pendapat berkenaan dengan usulan anggaran	Ordinal	6
		2. Kepuasan dalam menyusun anggaran secara partisipatif	Ordinal	7
	Brownell dalam Muslim (2006:6)			
<p>Komitmen Organisasi (X₂)</p> <p><i>The degree to which an employee identifies with a particular organization and its goal and wishes to maintain membership in the organization.</i></p> <p>Robbins dan Judge (2017:116)</p>	1. Komitmen Afektif (<i>Affective Commitment</i>)	1. Keinginan untuk tetap menjadi bagian organisasi.	Ordinal	8
		2. Mempertimbangkan risiko kerugian	Ordinal	9
		3. Memiliki kesamaan tujuan dengan organisasi	Ordinal	10
		4. Kedekatan emosional yang erat dengan organisasi	Ordinal	11
		5. Memiliki keinginan untuk berkontribusi	Ordinal	12
		6. Bekerja secara lebih keras	Ordinal	13
		7. Menghasilkan pekerjaan yang lebih baik dari sebelumnya	Ordinal	14
		8. Mendukung kebijakan organisasi	Ordinal	15
	2. Komitmen Normatif (<i>Normative Commitment</i>)	1. Memiliki keyakinan terhadap tanggung jawab	Ordinal	16
		2. Memiliki kewajiban untuk bertahan di dalam organisasi	Ordinal	17
		3. Tidak memiliki keinginan untuk berpindah pekerjaan ke organisasi lain	Ordinal	18
		4. Memiliki kewajiban untuk tetap loyal kepada organisasi	Ordinal	19
		5. Bertingkah laku dengan baik	Ordinal	20
		6. Melakukan tindakan yang tepat bagi organisasi	Ordinal	21
	3. Komitmen Kontinue	1. Menetap pada organisasi sebagai pemenuhan kebutuhan	Ordinal	22

Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No Item
	<i>(Continuance Commitment)</i>	2. Kesadaran akan kerugian besar jika meninggalkan organisasi	Ordinal	23
		3. Tidak pasif terhadap keadaan yang berjalan tidak baik	Ordinal	24
		4. Memiliki pandangan atas besarnya investasi individu pada organisasi	Ordinal	25
		5. Merasa kurang dengan alternatif pekerjaan lain	Ordinal	26
	Meyer dkk. dalam Sopiah (2008:157)			
<p style="text-align: center;">Motivasi (X₃)</p> <p><i>An explanatory concept that we use to make sense out of the behaviors we observe. In other words, motivation is inferred.</i></p> <p style="text-align: center;">Gibson dkk. (2012:150)</p>	1. Kebutuhan akan Pencapaian	1. Berorientasi pada kinerja yang tinggi	Ordinal	27
		2. Target kerja	Ordinal	28
		3. Kualitas kerja	Ordinal	29
		4. Bertanggung jawab	Ordinal	30
		5. Berani mengambil risiko	Ordinal	31
		6. Kreatif	Ordinal	32
		7. Sesuatu yang baru	Ordinal	33
	2. Kebutuhan akan Afiliasi	1. Hubungan baik dengan rekan kerja	Ordinal	34
		2. Konsultasi dengan Pimpinan	Ordinal	35
	McClelland dalam Robbins dan Judge (2015:131)			
<p style="text-align: center;">Kinerja Manajerial (Y)</p> <p><i>Contains a planning and controlling cycle that illustrates the managerial flow starting from planning, briefing and motivating, and then returning to the planning process, all these activities are required as basis for decision making.</i></p> <p style="text-align: center;">Garrison dkk. (2018:3)</p>	1. Kinerja Perencanaan (<i>Planning</i>)	1. Membuat pedoman dan tatacara pelaksanaan tujuan	Ordinal	36
		2. Membuat kebijakan prosedur pelaksanaan	Ordinal	37
		3. Membuat anggaran	Ordinal	38
		4. Membuat program kerja dan kebijakan	Ordinal	39
	2. Kinerja Investigasi (<i>Investigating</i>)	1. Mengumpulkan dan mempersiapkan informasi untuk catatan, laporan dan rekening.	Ordinal	40
		2. Mengukur hasil	Ordinal	41
		3. Menentukan persediaan	Ordinal	42
		4. Analisis pekerjaan	Ordinal	43

Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No Item
	3. Kinerja Pengkoordinasian (<i>Coordination</i>)	1. Tukar menukar informasi dengan orang di bagian lain	Ordinal	44
		2. Hubungan dengan manajer	Ordinal	45
	Mahoney dalam Hidayat (2015)			

3.3 Populasi, Teknik Sampling dan Sampel Penelitian

Dalam penelitian ilmiah, seorang peneliti dapat mengambil data untuk menguji hipotesis yang dikembangkannya dengan meneliti seluruh populasi yang diamatinya, dapat juga mengambil hanya bagian kecil dari populasi atau yang disebut dengan sampel. (Ferdinand, 2014:171).

3.3.1 Populasi Penelitian

Populasi penelitian menurut Sugiyono (2017:136) merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari; objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk mempelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Tabel 3.2
Populasi Penelitian

No	Perusahaan	Jabatan	Jumlah
1	PT Telkom Akses (Persero)	1. <i>Manager Procurement</i>	1
		2. <i>Manager Finance</i>	1
		3. <i>Manager Human Capital Management</i>	2
		4. <i>Manager Commerce & Performance</i>	1
		5. <i>Manager Construction</i>	1
		6. <i>Manager Assurance & Maintenance</i>	2
		7. <i>Manager Tsel</i>	2
		8. <i>Manager Shared Service</i>	2
		9. <i>Manager Provisioning & Migration</i>	2

		10. <i>Manager</i> Konstruksi & SPBU	2
		11. <i>Manager</i> BGES	2
2	PT INTI (Persero)	1. <i>Manager</i> Pengawas Intern	1
		2. <i>Manager</i> Komunikasi Perusahaan	1
		3. <i>Manager</i> Perencanaan Strategis & Pengembangan Usaha	1
		4. <i>Manager</i> Hukum, Kualitas Manajemen Risiko & Tata Kelola	1
		5. <i>Manager</i> Kerja Sama Operasi	1
		6. <i>Manager</i> Pemasaran & Penjualan	1
		7. <i>Manager</i> Pengelolaan Produk & Solusi	1
		8. <i>Manager</i> Pengadaan Niaga & Mitra Usaha	1
		9. <i>Manager</i> Produksi Layanan Terkelola	1
		10. <i>Manager</i> Manajemen Proyek & Jaminan Kualitas	1
		11. <i>Manager</i> Teknologi Infomasi & Pengembangan Produk	1
		12. <i>Manager</i> Keuangan	1
		13. <i>Manager</i> Akuntansi	1
		14. <i>Manager</i> Sumber Daya Manusia	1
		15. <i>Manager</i> Umum & Logistik Non Niaga	1
Total Populasi			33

Sumber: Data perusahaan kembali diolah

Berdasarkan data pada Tabel 3.2 dapat diketahui bahwa populasi pada penelitian ini terbagi ke dalam dua perusahaan, yaitu PT Telkom Akses (Persero) dan PT INTI (Persero). Data pada tabel juga menunjukkan bahwa diperoleh populasi penelitian sebanyak 33 orang, di mana ke-33 orang tersebut merupakan manajer-manajer di perusahaan, yaitu sebanyak 18 manajer di PT Telkom Akses (Persero) dan sebanyak 15 manajer di PT INTI (Persero).

3.3.2 Teknik Sampling Penelitian

Teknik sampling penelitian dianggap sebagai suatu teknik untuk pengambilan sampel. Berpedoman kepada Sugiyono (2017:139), di mana teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *nonprobability sampling* dengan metode sampling jenuh.

Teknik *nonprobability sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi sampel. (Sugiyono, 2017:142).

Sementara itu, *sampling jenuh* adalah sampel yang jenuh, di mana sampel yang bila ditambah jumlahnya tidak akan menambah keterwakilan sehingga tidak akan mempengaruhi nilai informasi yang telah diperoleh. Sampel jenuh juga sering diartikan sampel yang sudah maksimum, karena ditambah berapapun jumlahnya tidak akan merubah keterwakilan populasi. (Sugiyono, 2017:144).

Pemilihan teknik *sampling* penelitian menggunakan *nonprobability sampling* dengan menggunakan *sampling jenuh*, di mana penelitian ini menggunakan seluruh populasi untuk dijadikan sampel penelitian karena penulis ingin membuat generalisasi dengan tingkat kesalahan yang sangat kecil.

3.3.3 Sampel Penelitian

Dalam penelitian kuantitatif, sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. (Sugiyono, 2017:137).

Berpedoman kepada Roscoe dalam Sugiyono (2017:156), di mana ia menganjurkan bahwa ukuran sampel yang layak digunakan dalam penelitian adalah antara 30 sampai dengan 500. Bila sampel dibagi ke dalam kategori jumlah sampel, maka harus sesuai dengan ukuran sampel tersebut. Dengan demikian, ukuran sampel yang dijadikan pada penelitian ini telah sesuai dengan syarat yang

telah diajukan oleh pedoman, di mana sampel pada penelitian ini jumlahnya sama dengan jumlah populasi, yaitu sebanyak 33 orang.

3.4 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data Penelitian

Penelitian ilmiah yang dilakukan ditujukan untuk memecahkan masalah dengan cara mendapatkan data. Data tersebut harus disesuaikan dengan tingkat kebutuhan atau kegunaan umum penelitian. Data penelitian harus bersumber dan diperoleh melalui teknik pengumpulan data tertentu. (Sugiyono, 2017:9-10).

3.4.1 Sumber Data Penelitian

Data penelitian menurut Sekaran dan Bougie yang dialihbahasakan oleh Tim Editor Salemba Empat (2017:130) dapat diperoleh dari sumber primer maupun sumber sekunder.

Data primer mengacu pada informasi yang diperoleh secara langsung oleh peneliti terkait dengan variabel-variabel yang memiliki keterkaitan dengan tujuan tertentu dari studi. Sementara itu, data sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang sudah ada. (Sekaran dan Bougie yang dialihbahasakan oleh Tim Editor Salemba Empat, 2017:30).

Dalam penelitian ini, data yang akan diteliti ialah data yang bersumber dari data primer yang bersifat kuantitatif. Sumber data tersebut berpedoman kepada Sekaran dan Bougie yang dialihbahasakan oleh Tim Editor Salemba Empat (2017:130), di mana contoh dari data primer adalah respon individu, kelompok fokus, dan panel yang secara khusus ditentukan oleh peneliti dan di mana pendapat mereka terkait persoalan tertentu yang dapat dicari dari waktu ke waktu.

Berdasarkan konsep yang diajukan oleh Sekaran dan Bougie, maka untuk mendapatkan data primer yang sesuai dengan kebutuhan penelitian, penulis akan menyebarkan kuesioner kepada 18 orang manajer di PT Telkom Akses (Persero) dan sebanyak 15 orang manajer di PT INTI (Persero), sehingga apabila dijumlahkan seluruhnya terdapat 33 orang manajer.

3.4.2 Teknik Pengumpulan Data Penelitian

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama karena tujuan dari penelitian adalah mendapatkan data. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini berpedoman kepada Sugiyono (2017:219), di mana pengumpulan data diperoleh dari hasil penelitian lapangan melalui penyebaran kuesioner (angket). Jenis kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup, yaitu kuesioner yang sudah disediakan jawabannya. Hal ini dilakukan mengingat kuesioner ini memberikan kemudahan kepada responden untuk menjawab setiap pertanyaan, disamping itu penggunaannya lebih praktis dan mampu mengimbangi keterbatasan biaya dan waktu.

Kuesioner (angket) yang diberikan kepada para responden secara langsung (satu per satu) merupakan sumber informasi. Penyebaran kuesioner tersebut mampu memberikan umpan balik untuk mendapatkan jawaban yang jelas, akurat, dan mendukung pelaksanaan kegiatan penelitian berkenaan dengan objek yang diteliti, yaitu mengenai partisipasi penyusunan anggaran. Komitmen organisasi, dan motivasi terhadap kinerja manajerial.

3.5 Metode Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

Tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Mengingat pentingnya data dalam penelitian, maka perlu diketahui bagaimana metode analisis data dan pengujian hipotesis. (Sugiyono, 2018:375).

3.5.1 Metode Analisis Data

Metode analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. (Sugiyono, 2018:238).

Metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Analisis Deskriptif

Analisis data deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari data yang diberikan oleh keseluruhan responden. Data tersebut kemudian dikumpulkan, di olah dan disajikan ke dalam bentuk tabel, grafik dan gambar. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan data dengan pengukuran skala *linkert* yang menghasilkan informasi berupa data ordinal dari penyebaran kuesioner.

Skala *linkert* berpedoman kepada Sugiyono (2017:158-159) digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang mengenai fenomena sosial. Skala *linkert* yang diukur, kemudian dijabarkan berdasarkan indikator yang terdapat pada variabel penelitian. Setelah itu dijadikan sebagai tolak ukur untuk menyusun *item* instrumen, yaitu berupa pertanyaan. Setiap jawaban dari instrumen

tadi memiliki skor, mulai dari angka 1 sampai dengan 5. Pemberian skor pada jawaban menunjukkan sebuah konstruk dari instrumen penelitian.

Tabel 3.3
Skala *Linkert*

Jawaban Pertanyaan	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D*, Sugiyono (2017:160)

Jawaban dari setiap instrumen mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan negatif. Berpedoman kepada ketentuan tersebut, maka perlu dilakukan pengolahan data atas penyebaran kuesioner, kemudian dapat disajikan ke dalam bentuk tabel, gambar dan diagram. Selanjutnya, dianalisis menggunakan analisis deskriptif untuk melakukan klarifikasi atas jumlah total skor responden.

Analisis deskriptif yang digunakan pada penelitian ini berasal dari nilai maksimum, nilai minimum dan nilai rata-rata. Untuk melakukan analisis deskriptif dibutuhkan kriteria untuk penilaian dari masing-masing variabel penelitian. Kriteria penilaian tersebut diperoleh setelah diketahui berapa besar nilai tertinggi, nilai terendah, dan nilai interval atau rentang nilai. Kriteria penilaian untuk masing-masing variabel penelitian dapat tersaji sebagai berikut:

a. Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1)

Untuk variabel ini diketahui terdapat 7 pertanyaan dengan perhitungan sebagai berikut:

- 1) Nilai tertinggi $5 \times 7 = 35$
- 2) Nilai terendah $1 \times 7 = 7$
- 3) Interval diperoleh dari $(35-7)/5 = 5,60$

Kriteria penilaian untuk partisipasi penyusunan partisipasi anggaran sebagai berikut:

Tabel 3.4
Kriteria Penilaian Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1)

No	Interval	Keterangan
1	7,00 - 12,60	Sangat Rendah
2	12,61 - 18,20	Rendah
3	18,21 - 23,80	Cukup
4	23,81 - 29,40	Tinggi
5	29,41 - 35,00	Sangat Tinggi

b. Komitmen Organisasi (X_2)

Untuk variabel ini diketahui terdapat 19 pertanyaan dengan perhitungan sebagai berikut:

- 1) Nilai tertinggi $5 \times 19 = 95$
- 2) Nilai terendah $1 \times 19 = 19$
- 3) Interval diperoleh dari $(95-19)/5 = 15,20$

Kriteria penilaian untuk komitmen organisasi sebagai berikut:

Tabel 3.5
Kriteria Penilaian Komitmen Organisasi (X_2)

No	Interval	Keterangan
1	19,00 - 34,20	Sangat Rendah
2	34,21 - 49,40	Rendah
3	49,41 - 64,60	Cukup
4	64,61 - 79,80	Tinggi
5	79,81 - 95,00	Sangat Tinggi

c. Motivasi (X_3)

Untuk variabel ini diketahui terdapat 9 pertanyaan dengan perhitungan sebagai berikut:

- 1) Nilai tertinggi $5 \times 9 = 45$
- 2) Nilai terendah $1 \times 9 = 9$
- 3) Interval diperoleh dari $(45-9)/5 = 7,20$

Kriteria penilaian untuk motivasi sebagai berikut:

Tabel 3.6
Kriteria Penilaian Motivasi (X_3)

No	Interval	Keterangan
1	9,00 - 16,20	Sangat Rendah
2	16,21 - 23,40	Rendah
3	23,41 - 30,60	Cukup
4	30,61 - 37,80	Tinggi
5	37,81 - 45,00	Sangat Tinggi

d. Kinerja Manajerial (Y)

Untuk variabel ini diketahui terdapat 10 pertanyaan dengan perhitungan sebagai berikut:

- 1) Nilai tertinggi $5 \times 10 = 45$
- 2) Nilai terendah $1 \times 10 = 9$
- 3) Interval diperoleh dari $(50-10)/5 = 8,00$

Kriteria penilaian untuk kinerja manajerial sebagai berikut:

Tabel 3.7
Kriteria Penilaian Kinerja Manajerial (Y)

No	Interval	Keterangan
1	10,00 - 18,00	Sangat Rendah
2	18,01 - 26,00	Rendah
3	26,01 - 34,00	Cukup
4	34,01 - 42,00	Tinggi
5	42,01 - 50,00	Sangat Tinggi

2. Analisis Verifikatif

Analisis verifikatif digunakan untuk menguji teori dengan hasil penelitian untuk memberikan informasi ilmiah sebagai bukti empiris melalui pengujian kebenaran hipotesis, apakah hipotesis yang telah ditentukan diterima atau ditolak. Dengan menggunakan analisis ini, penulis bermaksud untuk mengumpulkan data historis dan mengamati secara seksama mengenai aspek-aspek tertentu yang

berkaitan dengan masalah penelitian. Analisis verifikatif yang digunakan dalam penelitian ini merupakan interpretasi dari statistik inferensial. (Sugiyono, 2018:238).

Analisis verifikatif dalam penelitian ini menggunakan teknis analisis data, yaitu analisis regresi linier sederhana, regresi linier berganda, koefisien korelasi, koefisien determinasi dan pengujian hipotesis. Sebelum melakukan analisis deskriptif dan verifikatif, dilakukan pengujian instrumen penelitian sebagai syarat.

3.5.2 Uji Instrumen Penelitian

Pada penelitian ini sumber data diperoleh berasal dari data primer yang diperoleh dari hasil penyebaran kuersioner penelitian. Kuesioner merupakan instrumen penelitian. Kualitas instrumen penelitian merupakan hal utama yang mampu mempengaruhi kualitas hasil penelitian. Pada penelitian kuantitatif, kualitas instrumen penelitian berkenaan dengan validitas dan reliabilitas instrumen. Oleh karena itu, instrumen yang telah teruji secara validitas dan reliabilitas, belum tentu mampu menghasilkan data yang valid dan reliabel. (Sugiyono, 2017:452).

Instrumen penelitian yang tidak teruji secara validitas dan reliabilitasnya, bila digunakan untuk kegunaan penelitian akan menghasilkan data yang sulit dipercaya. (Sugiyono, 2017:199).

Merujuk pada pedoman yang telah disampaikan di atas, sebelum dilakukannya tahap analisis deskriptif dan analisis verifikatif, penulis akan melakukan pengujian instrumen penelitian untuk menghasilkan data yang valid, reliabel, dan dapat dipercaya.

3.5.2.1 Uji Validitas Instrumen

Pengujian ini dilakukan sebagai syarat dari penelitian data primer dengan menggunakan kuesioner. Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner sebagai instrumen penelitian dinyatakan valid, jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuai yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. (Ghozali, 2013:52).

Uji validitas dalam penelitian ini digunakan untuk menganalisis *item* kuesioner, yaitu mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah dari tiap skor butir. Jika ada *item* yang tidak memenuhi syarat, maka *item* tersebut tidak akan diteliti lebih lanjut. Adapun syarat dalam uji validitas yang dikemukakan oleh Sugiyono (2017:205) adalah sebagai berikut:

- a. Jika koefisien korelasi $r \geq 0,30$ maka *item* tersebut dinyatakan valid.
- b. Jika koefisien korelasi $r < 0,30$ maka *item* tersebut dinyatakan tidak valid.

Uji validitas dapat menggunakan *Pearson Product Moment (Product Moment Correlation Analysis)* dengan menggunakan rumus konsep yang diajukan Sugiyono (2017:284) sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n\sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{\{n\sum X_i^2 - (\sum x_i)^2\} \{n\sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2\}}}$$

Keterangan:

- r_{xy} = Koefisien korelasi *pearson product moment*
 n = Banyaknya sampel
 $\sum x$ = Jumlah nilai variabel x
 $\sum y$ = Jumlah nilai variabel y
 $\sum x^2$ = Jumlah kuadrat variabel x
 $\sum y^2$ = Jumlah kuadrat variabel y

3.5.2.2 Uji Reliabilitas Instrumen

Pengujian ini dilakukan sebagai syarat dari penelitian data primer dengan menggunakan kuesioner. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal, jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. (Ghozali, 2013:47).

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil atas pengukuran tetap atau konsistensi, jika dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap suatu gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukuran yang sama. Untuk melihat tingkat reliabilitas dari masing-masing instrumen penelitian, penulis menggunakan teknik *Cornbach Alpha* (α), di mana nilainya harus lebih dari 0,6 yang dirumuskan sebagai berikut:

$$A = \frac{k \cdot r}{1 + (k - 1) \cdot r}$$

Keterangan:

- A = Koefisien reliabilitas
- k = Jumlah *item* reliabilitas
- r = Rata-rata korelasi antar *item*
- 1 = Bilangan konstanta

3.5.3 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk memperoleh hasil yang lebih akurat pada analisis regresi atau analisis verifikatif. Berpedoman kepada Ghozali (2013:105) terdapat beberapa asumsi yang harus terpenuhi terlebih dahulu sebelum menggunakan *Multiple Linier Regression* sebagai alat analisis pengaruh variabel-variabel yang diteliti.

3.5.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas data dilakukan untuk menguji model regresi penelitian apakah terdapat variabel pengganggu (residual) yang memiliki distribusi normal atau tidak. Data yang berdistribusi normal dapat memperkecil kemungkinan terjadinya bias. (Ghozali, 2018:161).

Berdasarkan konsep tersebut, maka untuk pengujian normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji statistik *One Sample Kolmogorov Smirnov*. Adapun pengambilan keputusan pada pengujian yang dilakukan sebagai berikut:

1. *Asymp. Sig* < 0.05 = Distribusi Tidak Normal
2. *Asymp. Sig* > 0.05 = Distribusi Normal

Adapun cara untuk mendeteksi normalitas, yaitu dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik dengan ketentuan:

1. Jika ada (titik) menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika ada (titik) menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Berdasarkan uraian di atas sampai pada pemahaman penulis bahwa pengujian normalitas digunakan untuk menilai apakah model regresi berdistribusi normal atau tidak. Hal ini dilakukan karena model regresi penelitian yang baik adalah berdistribusi normal. Untuk mengetahui berdistribusi normal atau tidak, maka dapat dilihat pada hasil pengujian normalitas dengan mengetahui nilai dari asumsi tingkat signifikansinya '*Asmp. Sig*' dan memperhatikan penyebaran data pada grafik normalitas.

3.5.3.2 Uji Multikolenieritas

Uji multikolenieritas digunakan untuk menguji model regresi penelitian apakah ditemukan korelasi diantara variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. (Ghozali, 2018:107).

Berdasarkan konsep tersebut, maka dalam pengujian multikolenieritas dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan lawannya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih, yang tidak dijelaskan oleh variabel independennya. Dalam pengertian sederhana, setiap variabel independen menjadi variabel dependen dan diregresi terhadap variabel independen lainnya.

Suatu model regresi dikatakan bebas dari multikolenieritas jika nilai *tolerance* $> 0,1$ dan *Variance Inflation Factor* (VIF) < 10 . Jika nilai VIF lebih dari 10 maka ada indikasi adanya multikolenieritas yang sebenarnya perlu dihindari. (Ghozali, 2018:107).

Apabila model regresi telah memenuhi syarat pengujian asumsi klasik di atas, maka model regresi penelitian dapat dilanjutkan ke pengujian selanjutnya.

3.5.4 Teknik Analisis Data

Teknis analisis data dalam penelitian kuantitatif dapat dilakukan dengan menggunakan statistik, yaitu statistik deskriptif dan statistik inferensial. (Sugiyono, 2018:238).

Atas dasar pemahaman tersebut, maka teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian disesuaikan dengan macam data dan bentuk hipotesis yang telah diajukan. Teknik analisis data terdiri dari analisis regresi linier berganda, analisis koefisien korelasi, dan analisis koefisien determinasi.

3.5.4.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menaksir nilai variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen dan taksiran perubahan variabel dependen untuk setiap satuan perubahan nilai variabel independen. (Sekaran dan Bougie yang dialihbahasakan oleh Tim Editor Salemba Empat, 2017:139).

Persamaan regresi linier berganda mengacu kepada Sugiyono (2017:313) dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Keterangan:

- Y = Kinerja Manajerial
- α = Konstanta
- β_1 - β_3 = Koefisien regresi
- X_1 = Partisipasi Penyusunan Anggaran
- X_2 = Komitmen Organisasi
- X_3 = Motivasi
- ε = Tingkat kesalahan

Analisis regresi berganda dalam penelitian ini digunakan untuk mendapat hasil bagaimana pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi terhadap kinerja manajerial secara simultan.

3.5.4.2 Analisis Koefisien Korelasi

Analisis koefisien korelasi digunakan untuk mengetahui arah dan kuatnya hubungan antar dua variabel atau lebih. Arah dinyatakan dalam bentuk hubungan positif atau negatif, sedangkan kuat atau lemahnya hubungan dinyatakan dalam besarnya koefisien korelasi. (Sugiyono, 2017:286).

Dalam penelitian ini, analisis koefisien korelasi digunakan untuk mengetahui seberapa kuat hubungan partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan motivasi, baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja

manajerial. Untuk melakukan analisis koefisien korelasi, maka penulis menggunakan perhitungan *Pearson Product Moment* sesuai dengan rumus konsep yang diajukan oleh Sugiyono (2017:276) sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{\{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2\} \{n \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2\}}}$$

Keterangan:

- r_{xy} = Koefisien korelasi *pearson product moment*
 n = Banyaknya sampel
 \sum_x = Jumlah nilai variabel x
 \sum_y = Jumlah nilai variabel y
 \sum_x^2 = Jumlah kuadrat variabel x
 \sum_y^2 = Jumlah kuadrat variabel y

Untuk menilai seberapa kuat hubungan diantara variabel penelitian yang akan diuji, maka dibutuhkan tabel interpretasi koefisien korelasi sebagai berikut:

Tabel 3.8
Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,000 – 0,199	Sangat Rendah
0,200 – 0,399	Rendah
0,400 – 0,599	Sedang
0,600 – 0,799	Tinggi
0,800 – 1,000	Sangat Tinggi

Sumber: *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D*, Sugiyono (2017:278)

Tabel tersebut merupakan ketentuan untuk menilai tingkat hubungan di dalam melakukan analisis koefisien korelasi. Nilai yang diperoleh dari hasil pengujian koefisien korelasi, baik positif maupun negatif menunjukkan arah hubungan diantara variabel penelitian.

Apabila nilai dari koefisien korelasi bertanda positif, maka menunjukkan adanya hubungan yang searah. Hubungan yang searah tersebut disesuaikan dengan tingkat hubungan dari interval koefisien. Dalam pengertian yang

sederhana, apabila variabel independen memiliki nilai yang cenderung ‘naik’, maka dapat meningkatkan variabel dependen. Sementara itu, apabila diperoleh bertanda negatif, maka menunjukkan adanya hubungan yang berlawanan arah. Dalam pengertian yang sederhana, meningkatnya variabel independen dapat menurunkan nilai dari variabel dependen.

3.5.4.3 Analisis Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi pada intinya digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi dari variabel dependen. (Ghozali, 2018:97).

Pada penelitian ini, analisis koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi dari pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan motivasi, baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja manajerial.

Untuk mengetahui nilai dari koefisien determinasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi terhadap kinerja manajerial secara parsial, maka penulis menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Kd = \beta \times \text{Zero Order} \times 100\%$$

Keterangan:

Kd = Koefisien Determinasi
 β = Beta (nilai dari *standardized coefficients*)
Zero Order = Matrik Korelasi Variabel Bebas dengan Variabel Terikat

Untuk mengetahui nilai dari koefisien determinasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi terhadap kinerja manajerial secara simultan, maka penulis menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Kd = R^2 \times 100\%$$

Keterangan:

Kd = Koefisien Determinasi

R^2 = Kuadrat dari Koefisien Korelasi

Nilai koefisien determinasi yang diperoleh kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen di dalam menerangkan variabel dependen amat terbatas. Sementara itu, besarnya nilai koefisien determinasi berarti variabel-variabel independen mampu memberikan hampir seluruh informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. (Ghozali, 2018:97).

3.5.5 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengukur sejauhmana hipotesis yang telah ditetapkan melalui proses telaah literatur pada kerangka pemikiran. Kebenaran dari hipotesis penelitian harus dibuktikan melalui data yang terkumpul. Secara statistik, hipotesis diartikan sebagai pernyataan mengenai keadaan populasi (parameter) yang akan diuji kebenarannya berdasarkan data yang diperoleh dari sampel penelitian (statistik). (Sugiyono, 2017:248).

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan motivasi, baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja manajerial.

3.5.5.1 Pengujian Hipotesis Parsial (Uji T)

Pengujian ini merupakan uji statistik T, di mana pengujian signifikan parameter individual. Pengujian ini menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. (Ghozali, 2018:98-99).

Ketentuan dari pengujian hipotesis secara parsial ini menggunakan tingkat signifikansi sebesar 5% dan derajat kebebasan (*degree of freedom*) atau df. Untuk melakukan uji pengaruh atau pengujian dua pihak, perlu diketahui nilai $df = n - 2$ dan melihat nilai pada t_{tabel} . Kemudian selanjutnya, ditetapkan nilai t_{hitung} yang merujuk pada Sugiyono (2017:288) sebagai berikut:

$$t = \frac{r \sqrt{n - 2}}{\sqrt{1 - r^2}}$$

Keterangan:

r = Nilai Koefisien Korelasi

n = Jumlah Data

t = Tingkat signifikansi t_{hitung} dibandingkan dengan t_{tabel}

Model keputusan pada pengujian hipotesis ini adalah tingkat signifikansi (α) sebesar 0,05 (5%), *degree of freedom* (df) = n - 2, dan hasil perhitungan t_{hitung} dibandingkan dengan t_{tabel} . Berpedoman kepada Sugiyono (2017:288-289) asumsi di dalam pengujian hipotesis secara parsial sebagai berikut:

1. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha \geq 5\%$ atau $-t_{hitung} < -t_{tabel}$ atau P value (*sig*) $< \alpha$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima (berpengaruh positif).
2. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ pada $\alpha \leq 5\%$ atau $-t_{hitung} > -t_{tabel}$ atau P value (*sig*) $> \alpha$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak (tidak berpengaruh positif).

Ketentuan hasil pengujian statistik menunjukkan H_0 ditolak, kondisi tersebut memberikan informasi bahwa variabel independen yang terdiri dari partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan motivasi secara parsial memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Tetapi sebaliknya, ketika pengujian statistik menunjukkan H_0 diterima, berarti variabel-variabel independen tersebut tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial.

Penetapan hipotesis statistik dalam penelitian ini berpedoman kepada Sugiyono (2017:255) sebagai berikut:

$$H_o : \rho \leq 0 \text{ atau } H_a : \rho > 0$$

Keterangan:

H_o = *format* hipotesis awal (hipotesis nol).

H_a = *format* hipotesis alternatif.

ρ = koefisien korelasi hubungan antar variabel

Bentuk penetapan hipotesis pengujian secara parsial sebagai berikut:

$H_o : \rho_1 \leq 0$, Partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

$H_o : \rho_1 > 0$, Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

$H_o : \rho_2 \leq 0$, Komitmen organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

$H_o : \rho_2 > 0$, Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

$H_o : \rho_3 \leq 0$, Motivasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

$H_o : \rho_3 > 0$, Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

3.5.5.2 Pengujian Hipotesis Simultan (Uji F)

Pengujian ini merupakan uji statistik F atau uji signifikansi simultan. Pengujian ini menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan ke dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. (Ghozali, 2018:98).

Ketentuan dari pengujian hipotesis secara simultan ini juga menggunakan tingkat signifikansi sebesar 5% dan derajat kebebasan (*degree of freedom*) atau $df = n - k - 1$ dan melihat nilai pada F_{tabel} . Kemudian selanjutnya, ditetapkan nilai F_{hitung} yang merujuk pada Sugiyono (2017:284) sebagai berikut:

$$F_{hitung} = \frac{R^2/k}{(1 - R^2)/(n - k - 1)}$$

Keterangan:

- R^2 = Nilai Koefisien Korelasi Ganda
- k = Jumlah Variabel Independen
- n = Jumlah Sampel
- $n-k-1$ = Nilai *Degree of Freedom*

Model keputusan pada pengujian hipotesis ini adalah tingkat signifikansi (α) sebesar 0,05 (5%), *degree of freedom* (df) = $n - k - 1$, dan hasil perhitungan F_{hitung} diperbandingkan dengan F_{tabel} . Berpedoman kepada Sugiyono (2017:284) asumsi di dalam pengujian hipotesis secara simultan sebagai berikut:

- a. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$ atau *P Value* (*sig*) $< \alpha$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima (berpengaruh positif).
- b. Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$ atau *P Value* (*sig*) $> \alpha$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak (tidak berpengaruh positif).

Ketentuan hasil pengujian statistik menunjukkan H_0 ditolak, kondisi tersebut memberikan informasi bahwa partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan motivasi secara simultan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Tetapi sebaliknya, ketika pengujian statistiknya menunjukkan H_0 diterima, berarti variabel-variabel independen tersebut tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial.

Bentuk penetapan hipotesis pengujian secara simultan sebagai berikut:

$H_0 : \rho_4 \leq 0$, Partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan motivasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

$H_0 : \rho_4 > 0$, Partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.