

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, PARTISIPASI ANGGARAN,  
DAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL**

**(Studi Kasus Pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)  
Bandung)**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat Ujian Sarjana Ekonomi

Program Studi S1 Akuntansi

**RIANANDA ASHMA DEWI**

**NPM : C10150001**



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) EKUITAS**

**BANDUNG**

**2019**

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, PARTISIPASI ANGGARAN,  
DAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL**

**(Studi Kasus Pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)  
Bandung)**

**RIANANDA ASHMA DEWI**

**C10150001**

Bandung, 26 Februari 2019

Pembimbing

(Yane Devi Anna, SE., M.Si., Ak., CA.)

Mengetahui,

Ketua STIE Ekuitas

Ketua Program Studi S1 Akuntansi

(Dr.rer.nat. M Fani Cahyandito, S.E., M.Sc., CSP.) (Dwi Puryati, S.E., M.Si., Ak., CA.)

**Tanggung jawab yuridis ada pada penulis**

**PERNYATAAN**  
**PROGRAM SARJANA**

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Karya tulis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik sarjana, baik di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Ekuitas maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Pembimbing dan Penguji.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat sesungguhnya dan apabila kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak-benaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi ini.

Bandung, 26 Februari 2019

Yang membuat pernyataan,

(Riananda Ashma Dewi)

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, PARTISIPASI ANGGARAN,  
DAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL**

**(Studi Kasus Pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)  
Bandung)**

**Oleh :  
Riananda Ashma Dewi**

**Pembimbing :  
Yane Devi Anna, SE., M.Si., Ak., CA.**

**ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan pengaruh komitmen organisasi, partisipasi anggaran, dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial. Empat variabel yang diteliti komitmen organisasi, partisipasi anggaran, dan akuntansi pertanggungjawaban sebagai variabel independen serta kinerja manajerial sebagai variabel dependen. Penelitian ini dilakukan pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif verifikatif. Data yang digunakan berasal dari data primer. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa secara parsial komitmen organisasi, partisipasi anggaran, dan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Selain itu, secara simultan dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh dari komitmen organisasi, partisipasi anggaran, dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial.

**Kata kunci:** komitmen organisasi, partisipasi anggaran, akuntansi pertanggungjawaban, kinerja manajerial.

***THE EFFECT OF ORGANIZATION COMMITMENT, BUDGETARY PARTICIPATION, AND RESPONSIBILITY ACCOUNTING TO THE MANAGERIAL PERFORMANCE***

***(Study at PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung)***

***Written by :***

**Riananda Ashma Dewi**

***Preceptor :***

**Yane Devi Anna, SE., M.Si., Ak., CA.**

***ABSTRACT***

*The purpose of this research is to explain the influence of organization commitment, budgetary participation, and responsibility accounting on the managerial performance. Four variables are researched organization commitment, budgetary participation, and responsibility accounting as independent variables and the managerial performance as the dependent variable. This research was conducted at PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung.*

*This research uses quantitative method with verification descriptive approach. The data used comes from the primary data. The sampling technique used purposive sampling.*

*Based on the results of hypothesis testing, it can be concluded that the partially organization commitment, budgetary participation, and responsibility accounting affect the managerial performance. In addition, simultaneously it can be concluded that there is a influence of organization commitment, budgetary participation, and responsibility accounting on the managerial performance.*

**Keywords:** *organization commitment, budgetary participation, responsibility accounting, managerial performance.*

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Komitmen Organisasi, Partisipasi Anggaran, dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung)”**.

Adapun tujuan dari skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan jenjang pendidikan program sarjana strata satu (S1) program studi akuntansi pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Ekuitas. Selama proses penyusunan skripsi ini terdapat banyak pihak yang turut memberikan do'a, bantuan, dukungan, motivasi, serta semangat kepada peneliti. Pada kesempatan ini, peneliti ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan bimbingan, dukungan, motivasi, do'a serta semangat.

Ucapan terima kasih yang sangat tulus peneliti sampaikan kepada :

1. Kedua orang tua tercinta Ibu Lusi Nur Asifa dan Bapak Agus Encang yang selalu memberikan kasih sayang, do'a, dukungan materil dan moril, serta semangat tanpa adanya kata lelah yang tidak ternilai harganya demi kelancaran dan keberhasilan peneliti.
2. Dr.rer.nat. M Fani Cahyandito, S.E., M.Sc., CSP. selaku ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Ekuitas Bandung.
3. Dr. Dani Dagustani, Ir., MM. selaku wakil ketua I Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Ekuitas Bandung.

4. Dr. Herry Achmad Buchory, S.E., MM. selaku wakil ketua II Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Ekuitas Bandung.
5. Dr. Sudi Rahayu, S.E., MM. selaku wakil ketua III Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Ekuitas Bandung.
6. Dwi Puryati, S.E., M.Si., Ak., CA. selaku ketua program studi S1 akuntansi.
7. Yane Devi Anna, SE., M.Si., Ak., CA. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dan pikiran untuk membimbing, memberi pengarahan, dan nasehat kepada peneliti selama proses bimbingan berlangsung.
8. Dr. Hanifah, SE., M.Si., Ak., CA. selaku dosen wali pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Ekuitas Bandung.
9. Seluruh dosen pengajar prodi S1 Akuntansi yang selama ini memberikan ilmu dan pengetahuan kepada peneliti.
10. Seluruh staf BAAK, BAU, dan perpustakaan yang selama ini membantu peneliti dalam bidang administrasi.
11. Seluruh pegawai PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung yang telah membantu dan memberikan arahan kepada peneliti selama dalam melaksanakan penelitian.
12. Sahabat-sahabat seperjuangan Regina Amelia Sofyan, Yuni Safitri, Nurul Arafah, Asri Hastuti, Lilis Rosida, Siti Hayatunnufus, Laksmi Noviyanti, Nanda Yunitasari, Saviera Aprilia, dan Erni Ardiyanti terima kasih atas dukungan, semangat, dan do'a yang diberikan selama ini.
13. Teman-teman satu bimbingan dengan peneliti, terima kasih telah saling memberi dukungan.

14. Semua pihak dengan tidak mengurangi rasa hormat tidak dapat peneliti sebutkan satu per-satu yang telah memberikan dukungan dan semangat dalam menyusun skripsi ini.

Dalam penelitian ini peneliti menyadari masih terdapat banyak kekurangan, walaupun demikian peneliti telah berusaha dengan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki untuk menyajikan dengan sebaik-baiknya. Untuk itu peneliti menerima saran dan kritik yang bersifat membangun guna peningkatan ke arah yang lebih baik.

Harapan dari peneliti semoga skripsi ini dapat memberikan pengalaman, pengetahuan, dan manfaat bagi yang membaca. Atas perhatiannya peneliti mengucapkan terima kasih.

Bandung, 26 Februari 2019  
Peneliti

Riananda Ashma Dewi

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xviii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	8
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian .....	9
1.3.1 Maksud Penelitian .....	9
1.3.2 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Kegunaan Penelitian .....	10
1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	11
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS PENELITIAN .....</b>	<b>12</b>
2.1 Tinjauan Pustaka .....	12
2.1.1 Komitmen Organisasi.....	12

2.1.1.1	Pengertian Komitmen Organisasi .....	12
2.1.1.2	Jenis Komitmen Organisasi .....	13
2.1.2	Partisipasi Anggaran.....	14
2.1.2.1	Pengertian Anggaran .....	14
2.1.2.2	Karakteristik Anggaran.....	15
2.1.2.3	Fungsi Anggaran.....	16
2.1.2.4	Prosedur Penyusunan Anggaran .....	18
2.1.2.5	Pengertian Partisipasi Anggaran.....	19
2.1.2.6	Tujuan dan Manfaat Partisipasi Anggaran .....	19
2.1.2.7	Keunggulan Partisipasi Anggaran .....	20
2.1.2.8	Kelemahan Partisipasi Anggaran.....	20
2.1.2.9	Pengukuran Partisipasi Anggaran.....	22
2.1.3	Akuntansi Pertanggungjawaban .....	23
2.1.3.1	Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban .....	23
2.1.3.2	Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggung- jawaban .....	24
2.1.3.3	Pusat Pertanggungjawaban .....	25
2.1.3.3.1	Pengertian Pusat Pertanggungjawaban	25
2.1.3.3.2	Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban	25
2.1.3.4	Syarat Penerapan Akuntansi Pertanggung- jawaban .....	27
2.1.4	Kinerja manajerial .....	29
2.1.4.1	Pengertian Kinerja .....	29
2.1.4.2	Pengertian Penilaian Kinerja .....	30

2.1.4.3	Manfaat Penilaian Kinerja .....	30
2.1.4.4	Pengertian Kinerja Manajerial .....	31
2.1.4.5	Kinerja Manajerial .....	32
2.2	Penelitian Terdahulu .....	33
2.3	Kerangka Pemikiran .....	35
2.3.1	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial .....	35
2.3.2	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial .....	36
2.3.3	Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial .....	37
2.4	Hipotesis Penelitian .....	40
<b>BAB III</b>	<b>OBJEK DAN METODE PENELITIAN .....</b>	<b>41</b>
3.1	Objek Penelitian .....	41
3.2	Metode Penelitian .....	41
3.3	Operasionalisasi Variabel Penelitian .....	42
3.4	Populasi dan Teknik Pengumpulan Sampel .....	47
3.4.1	Populasi .....	47
3.4.2	Sampel .....	47
3.5	Sumber dan Teknik Pengumpulan Data .....	49
3.5.1	Sumber data .....	49
3.5.2	Teknik Pengumpulan Data .....	49
3.6	Pengujian Instrumen Penelitian .....	52
3.6.1	Uji Validitas .....	52

3.6.2 Uji Reliabilitas.....	52
3.7 Metode Analisis Data .....	53
3.7.1 Uji Asumsi Klasik .....	53
3.7.1.1 Uji Normalitas .....	53
3.7.1.2 Uji Multikolinieritas .....	54
3.7.1.3 Uji Heteroskedastisitas .....	55
3.7.1.4 Uji Autokorelasi.....	56
3.7.2 Analisis Regresi Linier Berganda.....	57
3.7.3 Analisis Koefisien Korelasi Berganda.....	58
3.7.4 Analisis Koefisien Determinasi .....	59
3.8 Pengujian Hipotesis .....	59
3.8.1 Uji Statistika t (Uji Parsial) .....	59
3.8.2 Uji Statistika F (Uji Simultan).....	61
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>64</b>
4.1 Hasil Penelitian.....	64
4.1.1 Karakteristik Responden .....	64
4.1.2 Gambaran Variabel Penelitian.....	68
4.1.2.1 Komitmen Organisasi pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung....	68
4.1.2.2 Partisipasi Anggaran pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung....	71
4.1.2.3 Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung.....	75

4.1.2.4 Kinerja Manajerial pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung....	79
4.2 Hasil Pengujian.....	82
4.2.1 Uji Validitas.....	82
4.2.2 Uji Reliabilitas.....	86
4.2.3 Uji Asumsi Klasik .....	88
4.2.3.1 Uji Normalitas .....	88
4.2.3.2 Uji Multikolinearitas.....	91
4.2.3.3 Uji Heteroskedastisitas .....	92
4.2.3.4 Uji Autokorelasi.....	93
4.2.4 Analisis Regresi Linier Berganda.....	94
4.2.5 Analisis Koefisien Korelasi Berganda.....	96
4.2.6 Analisis Koefisien Determinasi .....	98
4.2.7 Pengujian Hipotesis .....	99
4.2.7.1 Pengujian Pengaruh Secara Parsial (Uji t).....	99
4.2.7.2 Pengujian Pengaruh Secara Simultan (Uji F) .....	101
4.3 Pembahasan .....	103
4.2.1 Komitmen Organisasi pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung .....	103
4.2.2 Partisipasi Anggaran pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung .....	104
4.2.3 Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung.....	105

4.2.4 Kinerja Manajerial pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung .....	106
4.2.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung .....	106
4.2.6 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung .....	108
4.2.7 Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung .....	109
4.2.8 Pengaruh Komitmen Organisasi, Partisipasi Anggaran, dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung .....	110
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>112</b>
5.1 Kesimpulan.....	112
5.2 Saran .....	114
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>116</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Anggaran dan Realisasi Pendapatan PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung .....	4
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu .....	33
Tabel 3.1	Operasional Variabel .....	43
Tabel 3.2	Sampel Penelitian .....	49
Tabel 3.3	Interpretasi Skala <i>Likert</i> .....	50
Tabel 3.4	Kriteria Interpretasi Skor Tanggapan Responden .....	51
Tabel 3.5	Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi .....	58
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	65
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	66
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	67
Tabel 4.4	Rekapitulasi Jawaban Responden Mengenai Komitmen Organisasi .....	68
Tabel 4.5	Rekapitulasi Jawaban Responden Mengenai Partisipasi Anggaran .....	71
Tabel 4.6	Rekapitulasi Jawaban Responden Mengenai Akuntansi Pertanggungjawaban .....	75
Tabel 4.7	Rekapitulasi Jawaban Responden Mengenai Kinerja Manajerial ..	79
Tabel 4.8	Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi .....	83
Tabel 4.9	Hasil Uji Validitas Variabel Partisipasi Anggaran .....	84
Tabel 4.10	Hasil Uji Validitas Variabel Akuntansi Pertanggungjawaban .....	84
Tabel 4.11	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Manajerial .....	85
Tabel 4.12	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasi .....	86

Tabel 4.13	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Partisipasi Anggaran .....	87
Tabel 4.14	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Akuntansi Pertanggungjawaban ...	87
Tabel 4.15	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Manajerial .....	87
Tabel 4.16	Uji Normalitas <i>Kolmogorov Smirnov Test</i> .....	90
Tabel 4.17	Hasil Uji Multikolinearitas .....	91
Tabel 4.18	<i>Run Test</i> Uji Autokorelasi .....	94
Tabel 4.19	Estimasi Hasil Analisis Regresi Berganda .....	95
Tabel 4.20	Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi .....	97
Tabel 4.21	Koefisien Korelasi .....	97
Tabel 4.22	Koefisien Determinasi .....	98
Tabel 4.23	Hasil Uji T .....	99
Tabel 4.24	Pengaruh Secara Parsial .....	101
Tabel 4.25	Hasil Uji F .....	102

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Laba (Rugi) Tahun Berjalan 2013-2017 .....	2
Gambar 2.1	Paradigma Pemikiran .....	39
Gambar 3.1	Garis Kontinum .....	51
Gambar 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	65
Gambar 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	66
Gambar 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	67
Gambar 4.4	Garis Kontinum Mengenai Komitmen Organisasi .....	70
Gambar 4.5	Garis Kontinum Mengenai Partisipasi Anggaran .....	74
Gambar 4.6	Garis Kontinum Mengenai Akuntansi Pertanggungjawaban .....	77
Gambar 4.7	Garis Kontinum Mengenai Kinerja Manajerial .....	81
Gambar 4.8	P-P Plot Uji Normalitas .....	89
Gambar 4.9	Histogram Uji Normalitas .....	89
Gambar 4.10	<i>Scatter Plot</i> Uji Heteroskedastisitas .....	93

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 Tabulasi Data Kuesioner Penelitian
- Lampiran 3 Tabulasi *Interval Succesive Method*
- Lampiran 4 Tabel Distribusi r
- Lampiran 5 Tabel Distribusi t
- Lampiran 6 tabel Distribusi F
- Lampiran 7 Hasil *Output* SPSS
- Lampiran 8 Formulir Pengajuan Penulisan Judul Skripsi
- Lampiran 9 Fotokopi Surat Keputusan (SK) skripsi
- Lampiran 10 Fotokopi Surat Permohonan Penggantian Topik/Judul Skripsi
- Lampiran 11 Fotokopi Kartu Bimbingan
- Lampiran 12 Surat Keterangan Izin Penelitian
- Lampiran 13 Materi Saran / Revisi
- Lampiran 14 Lembar Persetujuan Perbaikan Revisi Skripsi
- Lampiran 15 Surat Keterangan Revisi
- Lampiran 16 Daftar Riwayat Hidup

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

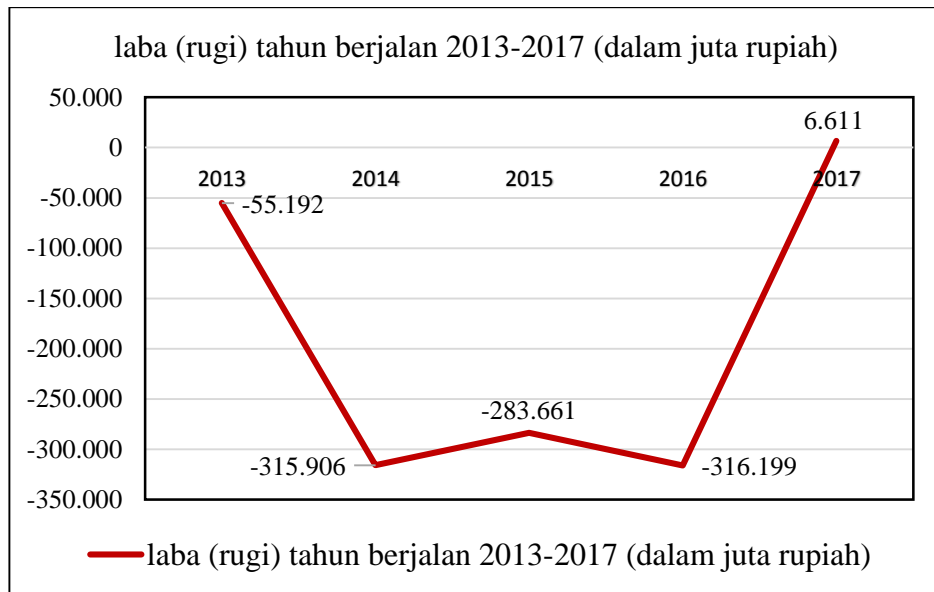
### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Persaingan bisnis yang semakin meningkat menuntut perusahaan untuk memanfaatkan kemampuan yang ada semaksimal mungkin agar unggul dalam persaingan. Keunggulan daya saing yang dapat diciptakan oleh perusahaan dapat dicapai dengan salah satu cara yaitu dengan meningkatkan kinerja manajerial (Ayu dan Dahen, 2014).

Kinerja manajerial merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang manajer dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Dewi dan Yasa, 2017). Kinerja manajerial merupakan hasil dan keluaran yang dihasilkan oleh manajer sesuai dengan perannya dalam organisasi dalam suatu periode tertentu. Pada umumnya keberhasilan suatu perusahaan banyak tergantung pada faktor-faktor manajerial (Ayu dan Dahen, 2014).

PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung atau PT. INTI (Persero) Bandung merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang industri telekomunikasi. Selain memperoleh laba yang maksimal, PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung memiliki tujuan menjadi perusahaan yang memiliki kinerja yang baik, ditinjau dari perspektif keuangan, proses internal, maupun organisasi dan SDM. Namun dalam periode 2013-2017 kinerja PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung kurang baik, hal ini dapat dilihat dari laba (rugi) tahun berjalan yang cenderung

fluktuatif. Berikut laba (rugi) tahun berjalan PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung tahun 2013-2017 :



**Sumber : laporan tahunan PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung tahun 2013-2017**

**Gambar 1.1**

**Laba (Rugi) Tahun Berjalan 2013-2017**

Berdasarkan gambar 1.1 laba (rugi) tahun berjalan 2013-2017 di atas, dapat dilihat bahwa laba (rugi) tahun berjalan PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung mengalami fluktuasi dan pada tahun 2013-2016 perusahaan mengalami kerugian. Berbeda dengan tahun-tahun sebelumnya, pada tahun 2017 perusahaan mengalami keuntungan. Meskipun kinerja perusahaan terlihat membaik, namun hal ini dikarenakan telah selesainya proyek besar perusahaan yaitu proyek TITO (*trade-in trade-off*). Proyek TITO merupakan proyek andalan perusahaan yang telah memberikan kontribusi signifikan terhadap portofolio pendapatan perusahaan.

Pada tahun 2012 dan 2013 proyek TITO (*trade-in trade-off*) merupakan pemasok utama pendapatan perusahaan yang diperkirakan menopang 70% pendapatan perseroan (<https://www.indotelko.com>, diunduh pada tanggal 27 September 2018). Berdasarkan informasi tersebut, pendapatan perusahaan bergantung pada proyek TITO, sedangkan proyek tersebut telah selesai pada tanggal 24 februari 2017. Hal ini dapat mempengaruhi kinerja perusahaan pada tahun berikutnya, bila mana manajer tidak mempertimbangkan dengan baik maka kinerja perusahaan dapat menurun kembali.

Kinerja perusahaan yang kurang baik dapat disebabkan oleh komitmen organisasi yang rendah. Komitmen organisasi merupakan salah satu ukuran yang digunakan di dalam memahami hubungan antara tujuan dan kinerja (Widyawati dan Sari, 2017). Individu yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih peduli terhadap organisasi dengan memperhatikan kelangsungan organisasi serta berusaha mengarahkan organisasi menjadi lebih baik, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja manajerial perusahaan (Mariam dan Fitriah, 2017).

Pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) salah satu tujuan perusahaan adalah menjadi perusahaan yang memiliki kinerja yang baik, ditinjau dari perspektif keuangan, proses internal, maupun organisasi dan SDM. Namun pada gambar 1.1 dapat di lihat bahwa selama lima tahun terakhir kinerja perusahaan cenderung fluktuatif dan empat kali mengalami kerugian. Dengan kinerja perusahaan yang kurang baik tersebut, maka perlu ditingkatkannya komitmen organisasi pada perusahaan agar kinerja perusahaan meningkat dan menjadi lebih baik.

Selain komitmen organisasi, keberhasilan kinerja manajerial seorang manajer dalam bidang manajemen dapat diukur antara lain dengan pengendalian administrasi yang salah satunya dilakukan melalui penganggaran (Debri, 2013). Anggaran merupakan alat yang efektif untuk pengendalian dan penilaian kinerja (Rudianto, 2013:315). Agar penilaian kinerja perusahaan dapat dilakukan secara objektif, maka perlu adanya indikator kinerja untuk tolak ukur dalam pencapaian program yang telah ditetapkan (Ginting, 2018).

Anggaran pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung dituangkan dalam suatu Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). Berikut adalah laporan realisasi dan anggaran pendapatan pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung (dalam jutaan rupiah) :

**Tabel 1.1**  
**Anggaran dan Realisasi Pendapatan PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung**

Tahun	Anggaran	Realisasi	selisih		Keterangan
			(Rp)	Persentase(%)	
2013	2.227.421	1.462.073	(765.348)	-34,36	Realisasi < Anggaran
2014	2.342.800	815.948	(1.526.852)	-65,17	Realisasi < Anggaran
2015	2.394.008	420.912	(1.973.096)	-82,42	Realisasi < Anggaran
2016	1.000.000	681.078	(318.922)	-31,89	Realisasi < Anggaran
2017	1.538.000	1.308.680	(229.320)	-14,91	Realisasi < Anggaran

**Sumber : Data diolah dari PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) 2013-2017**

Berdasarkan tabel 1.1 di atas, dapat dilihat bahwa pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung pada tahun 2013-2017 realisasi pendapatan lebih kecil dibandingkan dengan anggaran pendapatan yang terdapat

pada RKAP, artinya anggaran pendapatan tidak dapat terealisasi dengan baik atau tidak mencapai target pendapatan yang telah direncanakan. Meskipun pada tahun 2017 perusahaan mengalami keuntungan namun realisasi pendapatannya tetap lebih kecil dari anggaran pendapatan yang terdapat pada RKAP.

Anggaran pendapatan perusahaan yang tidak mencapai target menunjukkan bahwa kinerja manajerial pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung kurang baik. Berdasarkan hal tersebut menunjukkan perlunya suatu perbaikan kinerja manajerial, sehingga diharapkan pada periode selanjutnya kinerja manajerial yang tidak terlalu bagus tersebut tidak terulang kembali. Perbaikan kinerja manajerial dalam kaitannya dengan anggaran dapat terjadi dengan melakukan perbaikan program anggaran. Keberhasilan program anggaran akan ditentukan oleh bagaimana cara penyusunan anggaran itu sendiri (Garrison *et al*, 2013:384).

Salah satu pendekatan manajerial yang digunakan dalam proses penyusunan anggaran adalah dengan menggunakan partisipasi anggaran. Partisipasi anggaran merupakan anggaran yang disusun dengan kerjasama dan partisipasi penuh dari seluruh manajer pada segala tingkatan (Garrison *et al*, (2013:385). Dengan partisipasi anggaran akan terjadi mekanisme pertukaran informasi yang membuat masing-masing manajer memperoleh informasi tentang pekerjaannya. Informasi ini memungkinkan pemahaman yang lebih baik tentang tugas yang akan mereka lakukan. Dengan demikian diharapkan kinerja akan meningkat (Fibrianti dan Raharjo, 2013).

Selain partisipasi anggaran, kinerja yang tidak mencapai target tersebut juga dapat disebabkan karena akuntansi pertanggungjawaban perusahaan yang belum memadai, sehingga perusahaan harus menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan baik. Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban dengan informasi yang ditentukan oleh para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka (Hansen dan Mowen, 2013:558). Hal ini dapat dilihat dari tabel 1.1 mengenai anggaran dan realisasi pendapatan PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung, dimana realisasi pendapatan lebih kecil dari anggaran pendapatan yang terdapat pada RKAP. Dengan tidak tercapainya target, perlu adanya akuntansi pertanggungjawaban yang lebih baik pada setiap manajer pusat pertanggungjawaban agar pendapatan dapat terealisasi dengan baik atau mencapai target.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan secara baik pada setiap bagian dapat memberikan kemudahan bagi pimpinan dalam pengambilan keputusan manajemen, sehingga dapat menimbulkan kepuasan kerja manajer karena berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan (Sari, 2013). Partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban merupakan dua unsur penting dalam proses penyusunan anggaran, karena dengan adanya dua unsur tersebut yang efektif, maka akan timbul usaha untuk mencapai target yang telah disusun sehingga tercapai kinerja yang baik (Sari, 2013).

Penelitian yang dilakukan oleh Apriansyah dan Rusli (2014), Putri dan Adiguna (2014), Widyawati dan Sari (2017), Mariam dan Fitriah (2017), serta Sari dan Basri (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap

kinerja manajerial. Namun berbeda dengan Suhanda (2018) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Penelitian mengenai partisipasi anggaran menurut Setyawan dan Rohman (2013), Moheri dan Arifah (2015), Sucitrawati dan Sari (2017), serta Suhanda (2018) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Namun berbeda dengan Handrika dan Wirakusuma (2017) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Penelitian mengenai akuntansi pertanggungjawaban menurut Sari (2013), Andriana dan Balqis (2015), Lubis dan Suzan (2016), serta Andani dan Sujana (2017) yang menyatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Namun berbeda dengan Harwinovilda (2015) yang menyatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan permasalahan dan inkonsistensi penelitian di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berhubungan dengan pengaruh komitmen organisasi, partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial. Oleh karena itu, peneliti mengambil judul **“Pengaruh Komitmen Organisasi, Partisipasi Anggaran, dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung)”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, peneliti merumuskan masalah penelitian yaitu sebagai berikut :

1. Bagaimana komitmen organisasi pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung?
2. Bagaimana partisipasi anggaran pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung?
3. Bagaimana akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung?
4. Bagaimana kinerja manajerial pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung?
5. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung?
6. Bagaimana pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung?
7. Bagaimana pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung?
8. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi, partisipasi anggaran, dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung?

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan sesuai dengan permasalahan yang ada dalam penelitian ini. Selanjutnya data-data tersebut akan diolah, dianalisis dan diinterpretasikan sehingga dari pengolahan data tersebut dapat menjelaskan mengenai Pengaruh Komitmen Organisasi, Partisipasi Anggaran, dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial.

#### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai oleh peneliti dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menjelaskan komitmen organisasi pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung.
2. Untuk menjelaskan partisipasi anggaran pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung.
3. Untuk menjelaskan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung.
4. Untuk menjelaskan kinerja manajerial pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung.
5. Untuk menjelaskan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung.
6. Untuk menjelaskan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung.

7. Untuk menjelaskan pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung.
8. Untuk menjelaskan pengaruh komitmen organisasi, partisipasi anggaran, dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian mengenai Pengaruh Komitmen Organisasi, Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, diantaranya sebagai berikut :

1. Kegunaan Teoritis

- a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan serta pengetahuan peneliti mengenai Pengaruh Komitmen Organisasi, Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial.

- b. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan manfaat bagi dunia pendidikan sebagai salah satu sumber informasi dalam ilmu akuntansi khususnya akuntansi manajemen.

## 2. Kegunaan Praktis

### a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan yang bermanfaat bagi perusahaan, sehingga dapat dijadikan bahan masukan bagi perusahaan dalam menjalankan aktivitas kedepannya untuk menerapkan komitmen organisasi, partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban yang efektif untuk peningkatan kinerja manajerial perusahaan.

### b. Bagi Peneliti Lain

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan bahan referensi yang dapat menambah wawasan ilmu pengetahuan serta sebagai titik tolak bagi penelitian lebih lanjut yang lebih luas dan lebih mendalam terkait komitmen organisasi, partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban.

## 1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi yang digunakan sebagai tempat penelitian yaitu pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung yang beralamat di Jalan Moh. Toha No. 77 Cigelereng, Regol, Kota Bandung, Jawa Barat 40253. Adapun waktu pelaksanaan penelitian terhitung pada Oktober 2018 sampai dengan Januari 2019.

**BAB II**  
**TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**  
**PENELITIAN**

**2.1 Tinjauan Pustaka**

**2.1.1 Komitmen Organisasi**

**2.1.1.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu beserta tujuannya dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut (Triana, 2015:120). Komitmen organisasi adalah sejauh mana pegawai mengidentifikasi dengan sebuah organisasi dan bersedia memberikan usaha atas nama organisasi (Denisi *et al*, 2017:150).

Komitmen organisasi adalah keyakinan dan penerimaan yang kuat pada tujuan dan nilai organisasi (identifikasi), kemauan untuk memberikan banyak usaha atas nama organisasi (keterlibatan), dan niat kuat atau keinginan untuk tetap bersama organisasi (loyalitas) (Somech *et al*, 2015:48). Komitmen organisasi dipandang sebagai kemauan seseorang untuk kepentingan diri sendiri atau keuntungan marjinal, kemauan untuk bekerja tanpa pamrih dan berkontribusi pada efektivitas sebuah organisasi, kemauan untuk berkorban pribadi, melakukan melampaui harapan normal dan bertahan dalam masa sulit, penerimaan nilai dan tujuan organisasi faktor internalisasi (Muncherji *et al*, 2009:272).

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, komitmen organisasi adalah keyakinan dan penerimaan kuat pegawai pada tujuan dan nilai organisasi, kemauan untuk memiliki keterlibatan yang lebih atas nama organisasi, memiliki niat kuat

untuk tetap bersama organisasi, memiliki kemauan untuk bekerja tanpa pamrih, memiliki kemauan untuk berkorban secara pribadi, melakukan sesuatu dengan melampaui harapan normal, dan dapat bertahan dalam masa sulit.

### **2.1.1.2 Jenis Komitmen Organisasi**

Menurut Suwatno (2016:83) unsur-unsur komitmen organisasi antara lain:

#### 1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Menunjukkan kuatnya keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada, agar tujuan dan keinginan untuk tetap berada di organisasi dapat terwujud. Komitmen afektif dapat timbul pada diri seorang karyawan karena adanya karakteristik individu, karakteristik struktur organisasi, signifikansi tugas, berbagai keahlian, umpan balik dari pemimpin dan keterlibatan dalam manajemen, umur dan lama masa kerja di organisasi sangat berhubungan positif dengan komitmen afektif. Karyawan yang memiliki komitmen afektif cenderung untuk tetap dalam suatu organisasi karena mempercayai sepenuhnya visi dan misi yang dijalankan oleh organisasi.

#### 2. Komitmen Berkesinambungan (*Continuance Commitment*)

Komitmen yang didasari atas kekhawatiran seorang terhadap kehilangan sesuatu yang telah diperoleh selama di dalam organisasi, seperti gaji, fasilitas, dan lainnya. Hal-hal yang menyebabkan adanya komitmen berkesinambungan antara lain adalah umur, jabatan dan berbagai fasilitas serta berbagai tunjangan yang diperoleh. Komitmen ini akan menurun jika

terjadi pengurangan terhadap berbagai fasilitas dan kesejahteraan yang diperoleh karyawan.

3. **Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)**

Menunjukkan tanggung jawab moral karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penyebab timbulnya komitmen ini adalah tuntutan sosial yang merupakan hasil pengalaman seseorang dalam berinteraksi dengan sesama atau munculnya kepatuhan yang permanen terhadap seorang panutan atau pemilik organisasi dikarenakan balas jasa, peduli sosial, budaya dan agama.

## **2.1.2 Partisipasi Anggaran**

### **2.1.2.1 Pengertian Anggaran**

Anggaran adalah ekspresi kuantitatif suatu rencana yang dinyatakan dalam satuan fisik atau keuangan atau keduanya. Anggaran merupakan metode untuk menerjemahkan tujuan dan strategi organisasi kedalam bentuk operasional (Siregar dkk., 2013:113). Anggaran adalah suatu rencana keuangan untuk masa depan, rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya (Hansen dan Mowen, 2013:423).

Anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal dan sistematis (Rudianto, 2013:64). Anggaran adalah suatu rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang atau dalam jangka waktu tertentu (Nafarin, 2012:19).

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran adalah suatu rencana untuk masa depan yang meliputi seluruh kegiatan

perusahaan yang dinyatakan dalam satuan moneter, sebagai alat untuk mencapai tujuan dan strategi perusahaan.

#### **2.1.2.2 Karakteristik Anggaran**

Tidak setiap rencana kerja organisasi dapat disebut sebagai anggaran, karena anggaran memiliki beberapa karakteristik khusus yang membedakannya dengan ramalan maupun proyeksi. Menurut Rudianto (2013:65) karakteristik anggaran antara lain :

1. Dinyatakan dalam satuan moneter.

Penulisan dalam satuan moneter dapat juga didukung oleh satuan kuantitatif lain, seperti unit. Penyusunan rencana kerja dalam satuan moneter tersebut bertujuan untuk mempermudah membaca dan usaha guna memahami rencana tersebut.

2. Umumnya mencakup kurun waktu satu tahun.

Batasan waktu dalam penyusunan anggaran akan berfungsi untuk memberikan batasan rencana kerja tersebut.

3. Mengandung komitmen manajemen.

Anggaran harus disertai dengan upaya pihak manajemen dan seluruh anggota organisasi untuk mencapai apa yang telah ditetapkan. Tanpa upaya serius dari pihak manajemen untuk mencapainya, penyusunan anggaran tidak akan banyak manfaatnya bagi perusahaan.

4. Usulan anggaran disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pelaksana anggaran.

Penyusunan anggaran tidak dapat disusun sendiri-sendiri oleh setiap bagian organisasi tanpa persetujuan atasan pihak penyusun.

5. Setelah disetujui, anggaran hanya diubah jika ada keadaan khusus.

Anggaran diubah jika situasi internal dan eksternal organisasi memaksa untuk mengubah anggaran tersebut. Perubahan asumsi internal dan eksternal memaksa untuk mengubah anggaran karena jika dipertahankan akan membuat anggaran tidak relevan lagi dengan situasi yang ada.

6. Harus dianalisis penyebabnya, jika terjadi penyimpangan dalam pelaksanaannya.

Tujuan analisis penyimpangan adalah untuk mencari penyebab penyimpangan agar tidak terulang kembali di masa yang akan datang dan agar penyusunan anggaran di kemudian hari menjadi lebih relevan dengan situasi yang ada.

### **2.1.2.3 Fungsi Anggaran**

Menurut Rudianto (2013:66) fungsi anggaran antara lain :

1. Alat Perencanaan

Sebagai bagian dari fungsi perencanaan, anggaran merupakan rencana kerja yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam bertindak. Karena itu, dalam fungsi perencanaan anggaran memiliki beberapa manfaat yang saling terkait satu dengan lainnya, 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 ditetapkan.
- 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

Sebagai bagian dari fungsi pengendalian, anggaran berguna sebagai alat penilai apakah aktivitas setiap bagian organisasi telah sesuai dengan rencana atau tidak. Dalam hal ini anggaran berfungsi sebagai standar atau tolak ukur manajemen. Sebagai standar, anggaran digunakan untuk menilai kegiatan yang dilaksanakan setiap bagian manajemen telah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan atau tidak. Jika realisasi pelaksanaan setiap bagian manajemen lebih baik dari anggaran, maka dapat dinilai bahwa bagian tersebut telah berhasil mencapai rencana yang telah ditetapkan.

Karena itu, dalam fungsi pengendalian, anggaran memiliki beberapa manfaat yang saling terkait satu dengan lainnya, 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.

#### **2.1.2.4 Prosedur Penyusunan Anggaran**

Menurut Siregar dkk. (2013:117) terdapat dua pendekatan dalam penyusunan anggaran induk yaitu :

1. Pendekatan manajemen tingkat atas atau *top-down*

Berdasarkan pendekatan ini manajemen tingkat atas, direktur perusahaan seperti direktur penjualan, produksi, keuangan, dan administrasi dituntut untuk membuat perkiraan penganggaran berdasarkan pengalaman dan pengetahuan mereka mengenai perusahaan industri.

2. Pendekatan “akar rumput” atau *bottom-up*

Berdasarkan pendekatan ini perkiraan penyusunan anggaran dimulai dari bawah atau dari tingkat paling bawah.

Dengan melakukan hal tersebut, diharapkan mendapat manfaat dari keunggulan kedua pendekatan. Keunggulan pendekatan manajemen tingkat atas adalah prosesnya yang cepat dan secara otomatis mendapat dukungan dari manajemen tingkat. Kelemahan utamanya adalah adanya kemungkinan manajer tingkat menengah, manajer tingkat bawah, dan karyawan kunci lainnya kurang dalam bekerjasama untuk membuat tercapainya pelaksanaan anggaran. Hal ini dikarenakan tidak adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran.

Keunggulan utama pendekatan akar rumput adalah semua tingkatan dalam perusahaan sampai tingkatan tertentu berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran sehingga lebih memungkinkan untuk mendukung anggaran dan merasa ikut bertanggungjawab terhadap keberhasilannya.

#### **2.1.2.5 Pengertian Partisipasi Anggaran**

Partisipasi anggaran adalah anggaran yang disusun dengan kerja sama dan partisipasi penuh dari seluruh manajer pada segala tingkatan (Garrison *et al*, 2013:385). Partisipasi anggaran adalah pendekatan penganggaran yang memungkinkan para manajer tingkat bawah untuk turut serta dalam pembuatan anggaran daripada membebankan anggaran kepada para manajer tingkat bawah. Partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggungjawab kepada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas (Hansen dan Mowen, 2013:448).

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas dapat dikatakan bahwa partisipasi anggaran adalah penyusunan yang melibatkan partisipasi penuh dari seluruh tingkatan manajer dalam membuat anggaran serta adanya kerjasama di antara seluruh tingkatan organisasi.

#### **2.1.2.6 Tujuan dan Manfaat Partisipasi Anggaran**

Menurut Hansen dan Mowen (2013:448) manfaat yang di dapat dari partisipasi anggaran adalah sebagai berikut :

“Anggaran partisipatif mengomunikasikan 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 kesesuai 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.”

#### **2.1.2.7 Keunggulan Partisipasi Anggaran**

Menurut Garrison *et al* (2013:384) sejumlah keunggulan yang biasanya diungkapkan atas partisipasi anggaran adalah sebagai berikut :

1. Setiap orang pada semua tingkatan organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen puncak.
2. Estimasi anggaran yang dibuat oleh manajer lini depan sering kali lebih akurat dan andal dibandingkan dengan estimasi yang dibuat oleh manajer puncak yang kurang memiliki pengetahuan mendalam mengenai pasar dan operasi harian.
3. Timbul motivasi yang lebih tinggi bila individu berpartisipasi dalam menentukan tujuan mereka sendiri, dibandingkan bila tujuan tersebut ditetapkan dari atas. Anggaran yang ditetapkan sendiri menciptakan adanya komitmen.
4. Seorang manajer yang tidak dapat memenuhi anggaran yang ditetapkan dari atas selalu dapat berkata bahwa anggaran tersebut tidak realistis dan tidak mungkin untuk dicapai. Dengan anggaran yang ditetapkan sendiri, alasan semacam ini tidak akan timbul.

#### **2.1.2.8 Kelemahan Partisipasi Anggaran**

Menurut Hansen dan Mowen (2013:448) anggaran partisipatif memiliki tiga potensi masalah yaitu :

1. Menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah.  
Beberapa manajer cenderung menyiapkan anggaran terlalu tinggi atau terlalu ketat. Karena tujuan yang dianggarkan cenderung menjadi tujuan manajer saat partisipasi dimungkinkan, membuat kesalahan semacam ini dapat mengakibatkan penurunan tingkat kinerja. Jika tujuan terlalu mudah dicapai, seorang manajer dapat kehilangan minat dan kinerjanya bisa jadi benar-benar turun, karena tantangan adalah hal penting untuk individu yang agresif dan kreatif.
2. 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 mana pun akan meningkatkan kemungkinan manajer untuk mencapai anggaran dan tentunya akan menurunkan risiko yang akan dihadapi manajer.
3. Partisipasi semu.  
Partisipasi muncul ketika manajemen puncak menerapkan pengendalian jumlah atas proses penganggaran sehingga hanya mencari partisipasi palsu dari para manajer tingkat bawah. 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.

### **2.1.2.9 Pengukuran Partisipasi Anggaran**

Menurut Milani dalam Maharani (2014), pengukuran terhadap partisipasi anggaran bertujuan untuk menilai partisipasi manajer dalam berbagai keputusan yang diambil oleh perusahaan. Ukuran keterlibatan manajer dan pengaruh dalam penyusunan anggaran secara lebih rinci yaitu sebagai berikut :

1. Keikutsertaan para manajer dalam proses penyusunan anggaran.

Keikutsertaan merupakan keterlibatan para manajer dalam proses penyusunan anggaran. Keterlibatan yang dimaksud dinyatakan dengan hak untuk mengajukan usulan anggaran. Para manajer yang ikut serta dan berpartisipasi aktif dalam proses penyusunan anggaran akan merasa bahwa tujuan anggaran merupakan tujuan bersama yang harus dicapai.

2. Kepuasan manajer dalam penyusunan anggaran.

Kepuasan merupakan kesesuaian hasil yang dirasakan para manajer setelah dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran dan perasaan yang dimiliki manajer terhadap terlaksananya anggaran yang sudah ditetapkan secara partisipatif. Kepuasan yang dirasakan manajer dalam proses penyusunan anggaran, akan memberikan dampak positif terhadap perilaku manajer yang bersangkutan.

3. Kebutuhan memberikan pendapat.

Kebutuhan merupakan adanya peranan atau pentingnya partisipasi dari para manajer dalam proses penyusunan anggaran. Manajer akan lebih termotivasi untuk berpartisipasi secara aktif dalam proses penyusunan anggaran jika mereka merasa bahwa perusahaan membutuhkan pandangan dan pendapat mereka.

4. Kerelaan dalam memberikan pendapat.

Kerelaan merupakan kemauan atau inisiatif dari para manajer untuk berpartisipasi secara aktif dalam proses penyusunan anggaran. Kerelaan dapat berupa inisiatif para manajer untuk mengajukan usulan anggaran tanpa diminta sebelumnya oleh atasan.

5. Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran *final*.

Besarnya pengaruh dalam hal ini menunjukkan seberapa besar peran dan kontribusi yang diberikan para manajer terhadap keputusan anggaran *final*. Pengaruh dalam proses penyusunan anggaran dinyatakan dengan hak para manajer untuk setuju atau menolak anggaran yang ditetapkan.

6. Seringnya atasan meminta pendapat saat anggaran disusun.

Seringnya atasan meminta pendapat atau usulan dalam proses penyusunan anggaran mengacu pada ada tidaknya kesempatan bagi para manajer untuk mengemukakan pendapat atau mengajukan usulan anggaran. Hal ini juga menunjukkan ada tidaknya kemauan dari atasan untuk memberi kesempatan bagi para manajer untuk berpartisipasi secara aktif.

### **2.1.3 Akuntansi Pertanggungjawaban**

#### **2.1.3.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat tanggung jawab pada keseluruhan organisasi, dan mencerminkan rencana serta tindakan setiap pusat tanggung jawab itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab bersangkutan (Rudianto, 2013:176). Akuntansi pertanggungjawaban adalah bahwa

seorang manajer harus dibuat bertanggung jawab atas permasalahan tertentu dan hanya masalah tersebut saja sehingga manajer dapat melakukan pengendalian pada tingkat yang signifikan (Garrison *et al*, 2013:382). Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem akuntansi yang dirancang sedemikian baik sehingga dapat mencatat dan melaporkan pendapatan dan/atau biaya yang timbul akibat pelaksanaan suatu aktivitas kepada manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas tersebut (Siregar dkk., 2013:172).

Berdasarkan pengertian di atas dapat dikatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem akuntansi yang didalamnya terdapat berbagai pusat pertanggungjawaban yang diberikan tanggung jawab masing-masing sesuai pusat yang bersangkutan untuk melakukan pengendalian akan aktivitas masing-masing pusat pertanggungjawaban.

### **2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Tujuan diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban untuk melakukan evaluasi hasil kerja suatu pusat pertanggungjawaban dalam rangka meningkatkan efisiensi efektivitas operasi perusahaan di waktu yang akan datang. Selain itu, dengan akuntansi pertanggungjawaban setiap individu dalam organisasi ikut berperan secara aktif dalam mencapai sasaran perusahaan secara efektif dan efisien (Salman dan Farid, 2016:111).

Akuntansi bertujuan mempengaruhi perilaku dalam cara tertentu sehingga seseorang atau kegiatan perusahaan akan disesuaikan untuk mencapai tujuan bersama (Hansen dan Mowen, 2013:229). Manfaat akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai dasar penyusunan anggaran, menilai kinerja manajer pusat

pertanggungjawaban, motivasi manajer, dan digunakan sebagai alat untuk memantau efektivitas program pengelola aktivitas (Salman dan Farid, 2016:111).

Berdasarkan definisi di atas, maka tujuan dan manfaat akuntansi pertanggungjawaban adalah penyusunan anggaran dan penilaian atas kinerja manajer pusat pertanggungjawaban untuk memotivasi manajer dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan di waktu yang akan datang.

### **2.1.3.3 Pusat Pertanggungjawaban**

#### **2.1.3.3.1 Pengertian Pusat Pertanggungjawaban**

Pusat pertanggungjawaban adalah suatu segmen bisnis yang manajemennya bertanggungjawab terhadap serangkaian kegiatan-kegiatan tertentu (Hansen dan Mowen, 2013:558). Pusat pertanggungjawaban adalah setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas aktivitas yang dilakukan oleh unit organisasi yang dipimpinnya (Salman dan Farid, 2016:111).

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas pusat pertanggungjawaban adalah setiap unit kerja dalam organisasi yang memiliki tanggungjawab masing-masing dimana manajer unit kerja tersebut bertanggungjawab atas aktivitas unit yang dipimpinnya.

#### **2.1.3.3.2 Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban**

Jenis-jenis pusat pertanggungjawaban menurut Salman dan Farid (2016:112) antara lain :

1. Pusat Pendapatan

Pusat pertanggungjawaban yang keluarannya dapat diukur dengan satuan nilai moneter, sedangkan masukannya tidak terukur. Oleh karenanya prestasi manajernya dinilai atas dasar jumlah atau nilai pendapatan pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Dalam pusat pendapatan, keluaran (dalam bentuk penjualan) diukur dengan satuan moneter, tetapi tidak terdapat hubungan yang erat dan nyata antara masukan (biaya) dengan pendapatan.

2. Pusat Biaya

Pusat pertanggungjawaban yang hanya bertanggungjawab mengendalikan semua biaya yang terjadi di dalam lingkup pusat pertanggungjawabannya, tanpa menghubungkan dengan pendapatan yang diterima atau diperolehnya. Tujuan manajer pusat biaya ini adalah meminimalkan perbedaan antara realisasi biaya dengan anggarannya, karena dengan inilah mereka di evaluasi kinerjanya oleh manajer yang lebih tinggi.

3. Pusat Laba

Pusat pertanggungjawaban dimana baik masukan (biaya yang dikonsumsi) maupun keluaran (pendapatan yang berhasil dicapai) dapat diukur dengan satuan nilai moneter. Selisih antara pendapatan dengan biaya adalah laba yang diperoleh atau rugi yang diderita.

4. Pusat Investasi

Pusat pertanggungjawaban yang paling luas dibanding ketiga pusat lainnya, karena manajer punya wewenang mengendalikan pendapatan dan biaya,

baik biaya operasi maupun biaya yang timbul sehubungan dengan usaha untuk memperoleh sumber daya dan barang modal yang akan dibeli.

#### **2.1.3.4 Syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Syarat untuk dapat menerapkan akuntansi pertanggungjawaban menurut Salman dan Farid (2016:109) ada lima yaitu :

1. Struktur Organisasi

Dalam akuntansi pertanggungjawaban struktur organisasi harus menggambarkan aliran tanggung jawab, wewenang, dan posisi yang jelas untuk setiap unit kerja dari setiap tingkat manajemen. Selain itu, struktur organisasi harus menggambarkan pembagian tugas dengan jelas. Dengan adanya struktur organisasi, organisasi disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggung jawab setiap bagian menjadi jelas. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa wewenang mengalir dari tingkat manajemen atas ke bawah, sementara tanggung jawab adalah sebaliknya dari tingkat manajemen bawah ke atas.

2. Anggaran

Dalam akuntansi pertanggungjawaban setiap pusat pertanggungjawaban harus ikut serta dalam penyusunan anggaran karena anggaran merupakan gambaran rencana kerja para manajer yang akan dilaksanakan dan sebagai dasar penilaian kerjanya. Peran secara aktif semua level manajer dalam penyusunan anggaran atau yang lebih dikenal dengan istilah *participative* merupakan salah satu syarat dapat diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban.

### 3. Penggolongan Biaya

Seperti yang sudah dipahami bahwa tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu bagian dapat dikendalikan (*controllable cost*) yang harus dipertanggungjawabkan oleh manajer. Sebaliknya, biaya yang tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable cost*) oleh manajer bukan merupakan tanggung jawab dari manajer. Pemisahan biaya ke dalam biaya dapat dikendalikan dan biaya tidak dapat dikendalikan menjadi syarat diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban. Biaya terkendali adalah biaya yang dapat secara langsung dapat dikendalikan atau dipengaruhi oleh manajer dalam jangka waktu tertentu. Sebaliknya, biaya tidak dapat dikendalikan adalah biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer sehingga biaya ini diabaikan dalam proses pertanggungjawaban manajer.

### 4. Sistem Akuntansi

Biaya yang terjadi diakumulasikan untuk setiap tingkatan manajer dan diberi kode (*coding*) sesuai dengan tingkatan manajemen dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat biaya (*cost center*) dan bertanggungjawab terhadap biaya yang terjadi di dalamnya dan adanya pemisahan antara biaya terkendali dan biaya biaya tidak terkendali seperti uraian sebelumnya. Kode pemisahan atau rekening (*account*) diperlukan untuk mengklasifikasi rekening di neraca maupun laporan rugi laba.

### 5. Sistem Pelaporan

Laporan pertanggungjawaban dihasilkan secara berkala setiap bulan oleh bagian akuntansi pada setiap pusat pertanggungjawaban. Setiap awal bulan

dibuat rekapitulasi biaya didasarkan atas total biaya bulan lalu yang tercantum dalam kartu biaya dibuat atas dasar rekapitulasi biaya tersebut. Konten laporan pertanggungjawaban disesuaikan dengan kebutuhan tingkatan manajemen yang menerimanya.

Jadi Salman dan Farid (2016:110) menyimpulkan secara ringkas bahwa persyaratan yang harus dipenuhi dalam implementasi akuntansi pertanggungjawaban adalah :

1. Struktur organisasi yang menggambarkan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab secara jelas dan tegas untuk setiap unit dalam struktur organisasi.
2. Penyusunan anggaran yang dilakukan oleh tiap tingkatan manajemen dalam organisasi.
3. Adanya pemisahan biaya antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali.
4. Adanya klasifikasi dan kode rekening yang disesuaikan dengan tingkatan manajemen dalam perusahaan.
5. Sistem pelaporan kinerja pada setiap tingkatan perusahaan.

## **2.1.4 Kinerja manajerial**

### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program dalam mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi (Rudianto, 2013:189). Kinerja adalah nilai serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi, baik secara positif maupun negatif, pada penyelesaian tujuan organisasi (Wibowo, 2015:2).

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat dikatakan bahwa kinerja adalah gambaran pencapaian dari seluruh aktivitas perusahaan dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan perusahaan.

#### **2.1.4.2 Pengertian Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik pekerja berkerja selama periode waktu tertentu (Bacal dalam Wibowo, 2015:187). Penilaian kinerja adalah aktivitas yang diperlukan oleh berbagai pihak untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk memacu serta menegakkan perilaku yang diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan (Rudianto, 2013:188).

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja adalah pengukuran terhadap aktivitas perusahaan yang telah dilakukan dan dievaluasi untuk memperbaiki kinerja yang kurang dan meningkatkan kinerja yang sudah baik.

#### **2.1.4.3 Manfaat Penilaian Kinerja**

Proses penilaian kinerja merupakan aktivitas yang harus dilakukan perusahaan, karena memberikan penilaian kinerja kepada manajer perusahaan merupakan aktivitas yang diperlukan oleh berbagai pihak, mulai dari karyawan, manajer, direksi, komisaris, hingga pemilik perusahaan. Menurut Rudianto (2013:188) penilaian kinerja digunakan oleh manajemen untuk berbagai manfaat yang saling terkait, yaitu:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerjanya.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

#### **2.1.4.4 Pengertian Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial adalah strategi yang ditetapkan dalam konteks kebijakan sumber daya manusia tentang mengelola orang dan sifat kontekstual dari manajemen kinerja (Hall *et al*, 2013:107). Kinerja manajerial adalah tentang proses merancang dan melaksanakan strategi dan motivasi dengan pengendalian untuk mencapai suatu tujuan dan mengubah kinerjanya sendiri ke arah yang lebih baik (Kandula, 2006:5).

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas dapat dikatakan bahwa kinerja manajerial adalah penilaian terhadap kinerja manajer dalam melaksanakan tugasnya dan tanggung jawab yang telah dilakukan, baik dalam proses merancang, melaksanakan strategi serta pengendalian untuk mencapai tujuan perusahaan dan memperbaiki kinerjanya ke arah yang lebih baik.

#### **2.1.4.5 Kinerja Manajerial**

Menurut Mahoney dalam Pratikyo dan Suprpti (2016) kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen klasik, yaitu:

1. Perencanaan

Aktivitas atau tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan pada waktu yang akan datang guna mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Investigasi

Upaya yang dilakukan untuk mengumpulkan dan mempersiapkan informasi dalam bentuk laporan-laporan, catatan dan analisa pekerjaan untuk mengukur hasil pelaksanaannya.

3. Koordinasi

Aktivitas menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijelaskan.

4. Evaluasi

Aktivitas seperti penilaian usulan atau kinerja yang diamati dan dilaporkan.

5. Pengawasan

Kegiatan manajerial dalam mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan potensi bawahan, serta melatih dan menjelaskan aturan-aturan kerja kepada bawahan mengenai pelaksanaan kemampuan kerja.

6. Pemilihan Staf

Aktivitas atau kegiatan manajemen dalam memelihara dan mempertahankan bawahan dalam unit kerja.

7. Negosiasi

Usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan, atau kontrak untuk barang-barang atau jasa.

8. Perwakilan

Aktivitas berupa penyampaian visi, misi, dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan komunikasi dengan perusahaan-perusahaan lain.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
1.	Ginanjari Apriansyah dan Zirman Rusli (2014)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, <i>Job Relevant Information</i> , dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial pada Perhotelan di Provinsi Riau.	Persamaan : Menggunakan variabel independen partisipasi anggaran, variabel independen komitmen organisasi, dan variabel dependen kinerja manajerial.  Perbedaan : Tidak menggunakan variabel independen akuntansi pertanggungjawaban, menggunakan variabel independen kepuasan kerja, menggunakan variabel independen <i>job relevant information</i> , menggunakan variabel independen budaya organisasi, dan objek penelitian pada perhotelan di Provinsi Riau.

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
2.	Fadil Hanafiah Lubis dan Leny Suzan (2016)	Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus pada PT. Perkebunan Sumatera Utara).	<p>Persamaan :</p> <p>Menggunakan variabel independen akuntansi pertanggungjawaban dan variabel dependen kinerja manajerial.</p> <p>Perbedaan :</p> <p>Tidak menggunakan variabel independen komitmen organisasi, tidak menggunakan variabel independen partisipasi anggaran, dan objek penelitian pada PT. Perkebunan Sumatera Utara.</p>
3.	Yesita Rahmawati dan Satrijo Budiwibowo (2017)	Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial PT. KAI Persero Daop VII Madiun.	<p>Persamaan :</p> <p>Menggunakan variabel independen partisipasi anggaran, variabel independen akuntansi pertanggungjawaban, dan variabel dependen kinerja manajerial.</p> <p>Perbedaan :</p> <p>Tidak menggunakan variabel independen komitmen organisasi, dan objek penelitian pada PT. KAI Persero Daop VII Madiun.</p>
4.	Ida Ayu Widyawati dan Maria M. Ratna Sari (2017)	Pengaruh Komitmen Organisasi pada Kinerja Manajerial Dengan <i>Locus of Control</i> Sebagai Variabel Moderasi.	<p>Persamaan :</p> <p>Menggunakan variabel independen komitmen organisasi dan variabel dependen kinerja manajerial.</p> <p>Perbedaan :</p> <p>Tidak menggunakan variabel independen partisipasi anggaran, tidak menggunakan variabel independen akuntansi pertanggungjawaban, dan menggunakan variabel moderasi <i>locus of control</i>.</p>

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
5.	Eka Sugiarti (2017)	Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial pada Koperasi di Kabupaten Ponorogo.	<p>Persamaan :</p> <p>Menggunakan variabel independen akuntansi pertanggungjawaban, menggunakan variabel independen komitmen organisasi, dan menggunakan variabel dependen kinerja manajerial.</p> <p>Perbedaan :</p> <p>Tidak menggunakan variabel independen partisipasi anggaran, dan objek penelitian pada koperasi di Kabupaten Ponorogo.</p>
6.	Dea Handrika dan Made Gede Wirakusuma (2017)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran pada Kinerja Manajerial yang Dimoderasi <i>Self Efficacy</i> dan Motivasi Kinerja.	<p>Persamaan :</p> <p>Menggunakan variabel independen partisipasi anggaran dan menggunakan variabel dependen kinerja manajerial.</p> <p>Perbedaan :</p> <p>Tidak menggunakan variabel independen komitmen organisasi, tidak menggunakan variabel independen akuntansi pertanggungjawaban, dan menggunakan variabel moderasi <i>self efficacy</i> dan motivasi kinerja.</p>

## 2.3 Kerangka Pemikiran

### 2.3.1 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu beserta tujuannya dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut (Triana, 2015:120). Individu yang memiliki komitmen tinggi cenderung akan lebih peduli terhadap organisasi dengan memperhatikan kelangsungan organisasi serta berusaha mengarahkan organisasi

tersebut menjadi lebih baik dimasa mendatang, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja manajerial perusahaan. Sebaliknya, individu tidak akan memiliki niat untuk berusaha memajukan organisasi menjadi yang lebih baik apabila individu memiliki tingkat komitmen organisasi yang rendah dan hanya mementingkan diri sendiri, sehingga tidak dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja manajerial perusahaan. Manajer akan menyampingkan kepentingan pribadinya agar dapat memenuhi kepentingan organisasinya terlebih dahulu dan hal ini akan meningkatkan kinerja manajerial perusahaan tersebut. Pencapaian kinerja yang maksimal akan menggambarkan sejauh mana *strategic planning* suatu organisasi dapat terwujud (Mariam dan Fitriah, 2017). Dengan melalui komitmen organisasi akan meningkatkan kinerja manajerial (Apriansyah dan Rusli, 2014).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Apriansyah dan Rusli (2014), Putri dan Adiguna (2014), Widyawati dan Sari (2017), Mariam dan Fitriah (2017), serta Sari dan Basri (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi anggaran yang dilaksanakan maka semakin tinggi pula kinerja manajerial.

### **2.3.2 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Partisipasi anggaran adalah anggaran yang disusun dengan kerja sama dan partisipasi penuh dari seluruh manajer pada segala tingkatan (Garrison *et al*, 2013:385). Partisipasi anggaran melibatkan dua pihak atau lebih mengenai kegiatan apa yang akan dilaksanakan, sasaran yang akan dituju oleh perusahaan, bagaimana mengatur sumber daya yang tersedia untuk mencapai target atau tujuan tertentu serta menganalisis sejauh mana rencana yang dibuat telah tercapai, semua hal ini

akan membantu dalam aktivitas perusahaan untuk mengendalikan kegiatan yang terjadi dalam perusahaan. Oleh karena itu, anggaran dapat dipakai sebagai alat pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial (Dharmanegara, 2010:19).

Dengan partisipasi anggaran diharapkan meningkatkan kinerja manajerial, yakni ketika tujuan telah direncanakan dan disetujui secara partisipatif, karyawan akan menginternalisasi tujuan tersebut dan mereka akan memiliki tanggung jawab secara personal untuk mencapainya melalui keterlibatan dalam proses anggaran (Milani dalam Maharani, 2014). Karena kinerja manajerial dapat dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran (Sucitrawati dan Sari, 2017).

Hasil penelitian menurut Setyawan dan Rohman (2013), Moheri dan Arifah (2015), Sucitrawati dan Sari (2017), serta Suhandi (2018) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi anggaran yang dilaksanakan maka semakin tinggi pula kinerja manajerial.

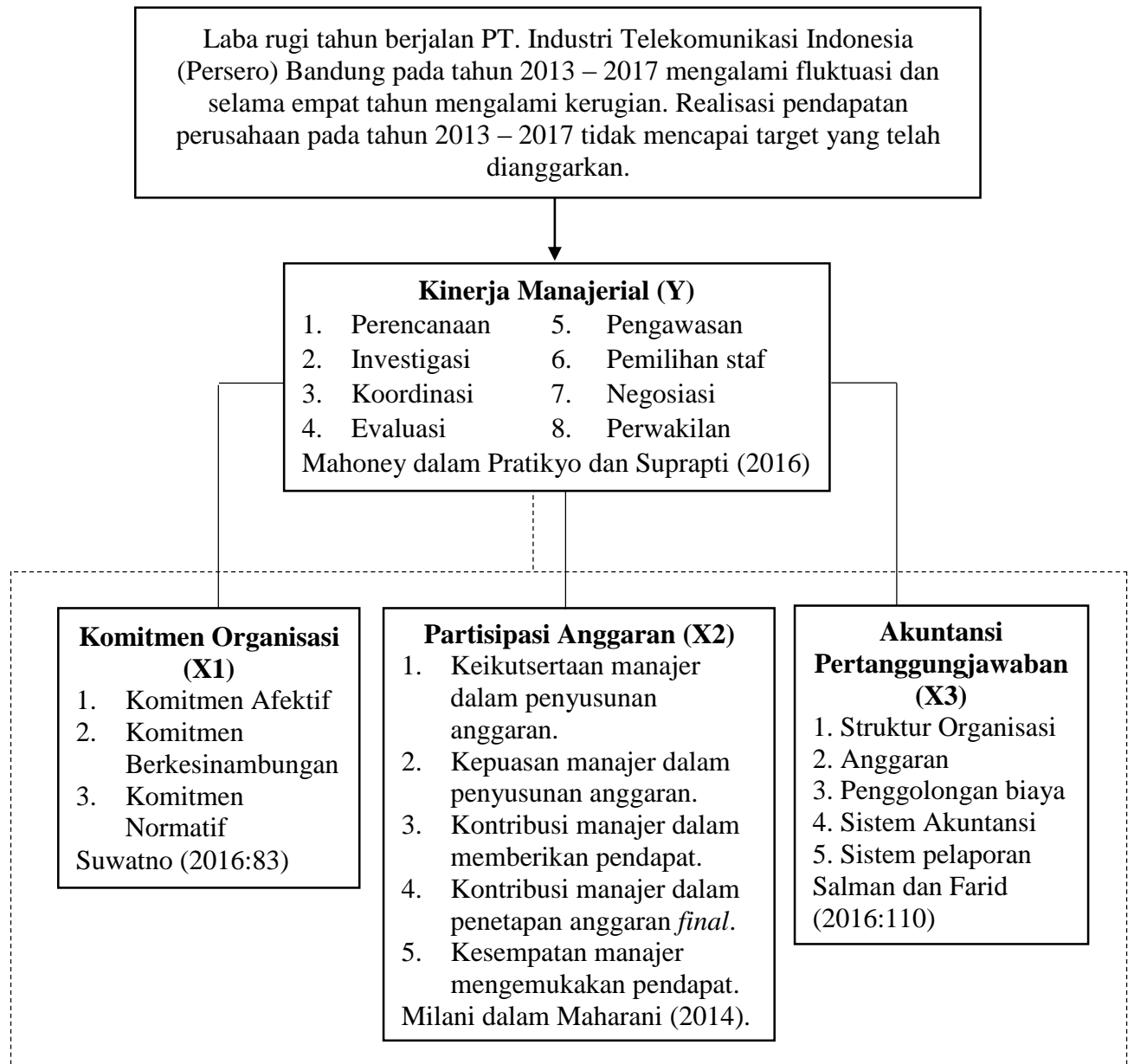
### **2.3.3 Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial**

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja manajer dan sekaligus memotivasi para manajer dalam menjalankan rencana mereka yang tertuang dalam anggaran masing-masing. Dengan demikian anggaran harus disusun untuk setiap pusat pertanggungjawaban, yang dibebani tanggung jawab atas pendapatan dan biaya. Disamping itu, dari setiap pusat pertanggungjawaban akan dibandingkan realisasi biaya atau

pendapatan dengan anggarannya untuk menentukan selisih (*variance*) dan anggaran. Selanjutnya selisih ini dapat digunakan sebagai dasar untuk menilai kinerja manajer setiap pusat pertanggungjawaban (Salman dan Farid, 2016:116).

Akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan secara baik pada setiap bagian dapat memberikan kemudahan bagi pimpinan dalam pengambilan keputusan manajemen, sehingga dapat menimbulkan kepuasan kerja manajer karena berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan (Sari, 2013). Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang terbentuk dari struktur organisasi yang terbagi atas beberapa pusat pertanggungjawaban, yang dapat mengukur kinerja setiap organisasi dan dapat digunakan untuk sebagai pemisahan fungsi, tugas, dan tanggungjawab yang jelas. Dalam hubungannya dengan manajer atau kepala bidang, kinerja manajer dapat diukur dan berkaitan erat dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban (Yuliasuti, 2016).

Hasil penelitian Sari (2013), Andriana dan Balqis (2015), Lubis dan Suzan (2016) serta Andani dan Sujana (2017) yang menyatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi akuntansi pertanggungjawaban yang dilaksanakan maka semakin tinggi pula kinerja manajerial.



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Pemikiran**

## **2.4 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2016:64).

Berdasarkan landasan teori hipotesis di atas, maka hipotesis yang telah terbentuk dalam penelitian ini adalah :

- H1 : Terdapat pengaruh dari komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.
- H2 : Terdapat pengaruh dari partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
- H3 : Terdapat pengaruh dari akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial.
- H4 : Terdapat pengaruh dari komitmen organisasi, partisipasi anggaran, dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial.

## **BAB III**

### **OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Objek Penelitian**

Objek penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016:38). Objek dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi sebagai (X1), partisipasi anggaran sebagai (X2), akuntansi pertanggungjawaban sebagai (X3), dan kinerja manajerial sebagai (Y).

#### **3.2 Metode Penelitian**

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu (Sugiyono, 2016:3). Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan verifikatif.

Metode penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2016:8). Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif dan verifikatif, karena untuk menggambarkan benar atau tidaknya fakta-fakta yang ada, serta menjelaskan tentang hubungan antar variabel yang diteliti dengan cara mengumpulkan data,

mengolah, menganalisis dan menginterpretasikan data dalam pengujian hipotesis statistik.

Pendekatan deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui keberadaan variabel mandiri, baik hanya pada satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain (Sugiyono, 2016:8). Dalam penelitian ini, metode deskriptif digunakan untuk menjelaskan tentang komitmen organisasi, partisipasi anggaran, akuntansi pertanggungjawaban, dan kinerja manajerial pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung.

Sedangkan pendekatan verifikatif adalah penelitian yang bertujuan mengetahui hubungan kausalitas antara variabel melalui suatu pengujian melalui suatu perhitungan statistik didapat hasil pembuktian yang menunjukkan hipotesis ditolak atau diterima (Sugiyono, 2016:91). Dalam penelitian ini, metode verifikatif digunakan untuk menjelaskan tentang adakah pengaruh komitmen organisasi, partisipasi anggaran, dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung.

### **3.3 Operasionalisasi Variabel Penelitian**

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016:38). Dalam penelitian ini membahas tentang pengaruh komitmen organisasi, partisipasi anggaran, dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial, maka variabel dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu :

1. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Menurut Sugiyono (2016:39) variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel independen dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi (X1), partisipasi anggaran (X2), dan akuntansi pertanggungjawaban (X3).

2. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Menurut Sugiyono (2016:39) variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial (Y).

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa variabel independen dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi, partisipasi anggaran, dan akuntansi pertanggungjawaban. Sedangkan variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial. Adapun operasional variabel dalam penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel 3.1**  
**Operasional Variabel**

Variabel	Indikator	Sub indikator	Skala	Poin di Kuesioner
Komitmen Organisasi (X1)  Triana (2015:120); Denisi <i>et al</i> (2017:150); Somech <i>et al</i> (2015:48); Muncherji <i>et</i>	1. Komitmen Afektif	a. Keinginan beradaptasi. b. Percaya terhadap visi dan misi.	Ordinal	1 – 2
	2. Komitmen Berkelanjutan	a. Memiliki rasa khawatir kehilangan. b. Menerima fasilitas dan kesejahteraan.	Ordinal	3 – 4

Variabel	Indikator	Sub indikator	Skala	Poin di Kuesioner
<i>al</i> (2009:272).	3. Komitmen Normatif  (Suwatno, 2016:83)	a. Rasa tanggung jawab. b. Kepatuhan.	Ordinal	5 - 6
Partisipasi Anggaran (X2)  <i>Garrison et al</i> (2013:385); <i>Hansen dan Mowen</i> (2013:448).	1. Keikutsertaan manajer dalam penyusunan anggaran.	a. Keterlibatan dalam penyusunan anggaran. b. Hak mengajukan usulan. c. Memiliki rasa untuk mencapai tujuan anggaran.	Ordinal	7 - 9
	2. Kepuasan manajer dalam penyusunan anggaran.	a. Kesesuaian hasil. b. Memberikan dampak positif.	Ordinal	10 – 11
	3. Kebutuhan memberi pendapat.	a. Adanya peranan. b. Merasa dibutuhkan.	Ordinal	12 – 13
	4. Kerelaan dalam memberikan pendapat.	a. Memiliki kemauan. b. Kerelaan dalam mengajukan usulan.	Ordinal	14 – 15
	5. Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran <i>final</i> .	a. Adanya peran dan kontribusi dalam keputusan <i>final</i> . b. Adanya hak untuk menyetujui atau menolak anggaran.	Ordinal	16 – 17

Variabel	Indikator	Sub indikator	Skala	Poin di Kuesioner
	6. Seringnya atasan meminta pendapat saat anggaran disusun.  (Milani dalam Maharani, 2014).	a. Adanya kesempatan dalam mengemukakan pendapat. b. Adanya kemauan atasan memberikan kesempatan.	Ordinal	18 - 19
Akuntansi Pertanggung-jawaban (X3)  Hansen dan Mowen (2013:558); Salman dan Farid (2016:111).	1. Struktur Organisasi	a. Tanggung jawab, wewenang dan posisi yang jelas. b. Pembagian tugas dengan jelas. c. Aliran wewenang dan tanggung jawab.	Ordinal	20 – 22
	2. Anggaran	a. Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran.	Ordinal	23
	3. Penggolongan Biaya	a. Adanya pemisahan biaya.	Ordinal	24
	4. Sistem Akuntansi	a. Pengakumulasian biaya. b. Adanya tanggungjawab terhadap biaya yang terjadi. c. Kode pemisahan untuk klasifikasi rekening.	Ordinal	25 - 27

Variabel	Indikator	Sub Indikator	Skala	Poin di Kuesioner
	5. Sistem Pelaporan  (Sumber : Salman dan Farid, 2016: 109).	a. Menyampaikan laporan secara berkala. b. Membuat rekapitulasi biaya. c. Penyesuaian konten laporan dengan kebutuhan.	Ordinal	28 – 30
Kinerja Manajerial (Y)  Hall <i>et al</i> (2013:107); Kandula (2006:5).	1. Perencanaan	a. Berdasarkan fakta dan asumsi.	Ordinal	31
	2. Investigasi	a. Mengumpulkan dan mempersiapkan informasi.	Ordinal	32
	3. Koordinasi	a. Pertukaran informasi.	Ordinal	33
	4. Evaluasi	a. Penilaian dan pelaporan.	Ordinal	34
	5. Pengawasan	a. Mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan potensi bawahan. b. Melatih dan menjelaskan aturan kerja.	Ordinal	35 – 36
	6. Pemilihan Staf	a. Memelihara dan mempertahankan.	Ordinal	37
	7. Negosiasi	a. Usaha memperoleh kesepakatan.	Ordinal	38
	8. Perwakilan  (Sumber : Mahoney dalam Pratikyo dan Suprpti, 2016).	a. Menghadiri pertemuan kelompok bisnis. b. Menjalin komunikasi.	Ordinal	39 - 40

Dalam operasionalisasi variabel ini menggunakan skala ordinal. Menurut Sekaran (2017:170) skala ordinal tidak hanya mengkategorikan variabel sedemikian rupa sehingga menunjukkan perbedaan di antara berbagai kategori, namun juga menentukan kategori dengan cara yang berarti.

Berdasarkan penelitian di atas, maka skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala ordinal yang bertujuan untuk memberikan informasi berupa bobot nilai pada jawaban.

### **3.4 Populasi dan Teknik Pengumpulan Sampel**

#### **3.4.1 Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016:119). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepala divisi dan kepala bagian pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung sebanyak 44 orang.

#### **3.4.2 Sampel**

Menurut Sugiyono (2016:81) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat

diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili).

Teknik *sampling* merupakan teknik pengambilan sampel. Teknik *sampling* pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu *probability sampling* dan *nonprobability sampling*. *Probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi sampel. Sedangkan *nonprobability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2016:82).

Dalam penelitian ini teknik *sampling* yang digunakan adalah *nonprobability sampling* dengan memakai *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2016:85). Sampel yang diambil oleh peneliti adalah sebanyak 30 responden yang terbagi dalam 8 divisi yang terdiri dari kepala divisi dan kepala bagian, dimana responden tersebut dipilih karena sesuai dengan kriteria yang diinginkan oleh peneliti serta telah dipertimbangkan dan ditentukan oleh pihak perusahaan. Kriteria yang diinginkan oleh peneliti adalah yang berkaitan langsung dengan komitmen organisasi, partisipasi anggaran, dan akuntansi pertanggungjawaban. Delapan divisi tersebut antara lain sebagai berikut :

**Tabel 3.2**  
**Sampel Penelitian**

No.	Nama bagian	Jumlah Sampel
1.	Divisi Corporate Finance	7
2.	Divisi SDM	5
3.	SBU Broadband	3
4.	SBU Smart Energy	3
5.	SBU Defense & Digital Service	3
6.	Divisi Pengembangan Bisnis dan Produk	2
7.	Divisi Satuan Pengawasan Intern	2
8.	Divisi Sekretaris Perusahaan	5
	<b>Jumlah</b>	30

### **3.5 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data**

#### **3.5.1 Sumber data**

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang berasal langsung dari objek penelitian atau responden, baik individu maupun kelompok. Data ini biasanya dikumpulkan dengan instrumen berupa kuesioner atau materi wawancara (Chandrarini, 2017:123).

#### **3.5.2 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian Lapangan (*field research*)

Penelitian lapangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang

telah dirumuskan sebelumnya dimana responden akan mencatat jawaban mereka, biasanya dalam alternatif yang didefinisikan dengan jelas (Sekaran, 2017:170).

Untuk mempermudah perhitungan setiap pertanyaan dari hasil kuesioner mempunyai 5 (lima) kemungkinan jawaban yang diberi skor berdasarkan skala ordinal dengan tipe skala *likert*. Menurut Sugiyono (2016:94) skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok tentang fenomena sosial. Dengan menggunakan skala *likert*, maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun unsur-unsur instrumen yang dapat berupa pertanyaan.

Berdasarkan pernyataan di atas, maka setiap pertanyaan pada kuesioner menetapkan skor-skor sebagai berikut :

**Tabel 3.3**  
**Interpretasi Skala *Likert***

<b>Pernyataan</b>	<b>Skor</b>
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Ragu-Ragu (RR)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

**Sumber : Sugiyono (2016:94)**

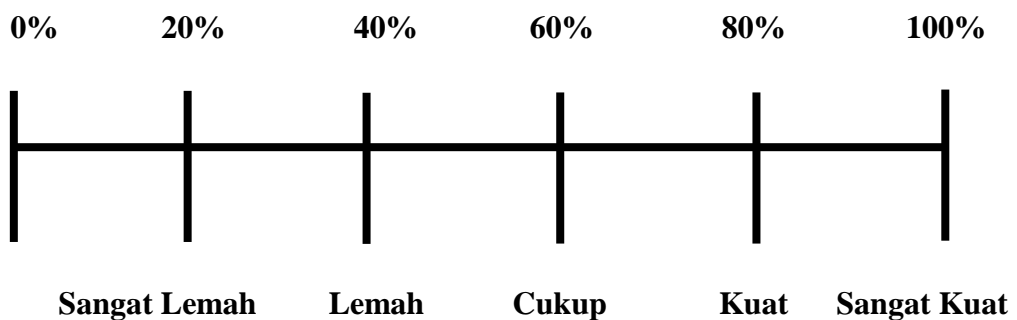
Dalam pengumpulan data kuesioner terdapat rekapitulasi hasil kuesioner dalam penelitian ini. Adapun perhitungan dalam penelitian ini adalah skor aktual dan skor ideal. Skor aktual merupakan perhitungan seluruh pendapat responden, sedangkan skor ideal diperoleh dari nilai tertinggi pada

kuesioner (5) dikalikan dengan jumlah pertanyaan kuesioner pada tiap variabel. Persentase skor jawaban yang diperoleh menggunakan garis kontinum dan diklasifikasikan berdasarkan rentang persentase skor maksimum (100%) dan skor minimum (0%).

**Tabel 3.4**  
**Kriteria Interpretasi Skor Tanggapan Responden**

No.	% Jumlah Skor	Kriteria
1	0% - 20%	Sangat Lemah
2	21% - 40%	Lemah
3	41% - 60%	Cukup
4	61% - 80%	Kuat
5	81% - 100%	Sangat Kuat

Sumber : Riduwan dan Kuncoro (2014:22)



**Gambar 3.1**  
**Garis Kontinum**

Sumber : Riduwan dan Kuncoro (2014:22)

2. Penelitian Kepustakaan (*library research*)

Penelitian ini digunakan untuk mendapatkan keandalan teoritis yang dapat dijadikan pedoman dalam membandingkan teori yang didapat dengan praktik lapangan, yaitu dengan membaca literatur yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

### **3.6 Pengujian Instrumen Penelitian**

#### **3.6.1 Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk menguji valid atau tidaknya suatu kuesioner. Menurut Ghozali (2016:52) kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Adapun pengukuran validitas dilakukan dengan menggunakan SPSS 23 dan metode *pearson* dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Merumuskan hipotesis.  
 $H_0$  : pernyataan tidak valid dengan total skor variabel.  
 $H_1$  : pernyataan valid dengan total skor variabel.
2. Menentukan kriteria uji.
  - a. Jika koefisien korelasi ( $r$ ) bernilai (+) dan  $> r_{tabel}$ , maka dinyatakan bahwa butir pertanyaan tersebut valid atau sah.
  - b. Jika koefisien korelasi ( $r$ ) bernilai (-) dan  $< r_{tabel}$ , maka dinyatakan bahwa butir pertanyaan tersebut tidak valid atau tidak sah.
3. Menarik kesimpulan.

#### **3.6.2 Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas merupakan tingkat kepercayaan dari hasil suatu pengukuran. Dalam uji reliabilitas dilakukan untuk menilai kestabilan ukuran dan konsistensi responden dalam menjawab kuesioner. Menurut Ghozali (2016:47) reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik *cronbach's alpha*, yaitu dengan bantuan program SPSS 23 *for windows*. Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam pengujian ini sebagai berikut :

1. Merumuskan hipotesis.  
 $H_0$  : pernyataan tidak reliabel.  
 $H_1$  : pernyataan reliabel.
2. Menentukan kriteria uji.
  - a. Jika *cronbach's alpha* > 0,70  $H_0$  ditolak.
  - b. Jika *cronbach's alpha* < 0,70  $H_0$  diterima.
3. Menarik kesimpulan.

### **3.7 Metode Analisis Data**

#### **3.7.1 Uji Asumsi Klasik**

##### **3.7.1.1 Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel berdistribusi normal atau tidak (Ghozali, 2016:154). Uji normalitas diperlukan karena untuk melakukan pengujian-pengujian variabel lainnya dengan mengansumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Untuk menguji suatu data berdistribusi normal atau tidak, dapat diketahui dengan menggunakan grafik normal plot. Dengan melihat histogram dari residualnya. Menurut Ghozali (2016:154) dasar pengambilan keputusan :

1. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

2. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Menurut Ghozali (2016:156) uji normalitas dengan grafik dapat menyesatkan apabila tidak hati-hati secara visual. Oleh sebab itu, uji grafik juga dilengkapi dengan uji statistik. Uji statistik yang digunakan adalah uji statistik non-parametrik *Kolmogorov-Smirnov* (K-S), dengan ketentuan :

1. Merumuskan hipotesis.

$H_0$  : data tidak terdistribusi secara normal.

$H_1$  : data terdistribusi secara normal.

2. Menentukan kriteria pengujian.

Dalam uji normalitas peneliti menggunakan Sig. di bagian *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) dengan dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- a. Angka signifikansi uji *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) Sig. > 0,05 menunjukkan data berdistribusi normal.
- b. Angka signifikansi uji *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) Sig. < 0,05 menunjukkan data tidak berdistribusi normal.

3. Menarik kesimpulan.

### **3.7.1.2 Uji Multikolinieritas**

Menurut Ghozali (2016:103) uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent variable*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara

variabel independen. Adapun langkah-langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Merumuskan hipotesis.  
 $H_0$  : tidak terdapat multikolinieritas.  
 $H_1$  : terdapat multikolinieritas.
2. Menentukan kriteria uji.
  - a. Jika nilai *tolerance*  $> 0,10$  dan nilai VIF  $\leq 10$ , maka tidak terjadi multikolinieritas.
  - b. Jika nilai *tolerance*  $< 0,10$  dan nilai VIF  $\geq 10$ , maka terjadi multikolinieritas.
3. Menarik kesimpulan.

### **3.7.1.3 Uji Heteroskedastisitas**

Menurut Ghozali (2016:134) uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika *variance* dari residual satu ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan SPSS 23, dengan melihat grafik *scatterplot*, adapun pengambilan keputusannya sebagai berikut :

1. Jika ada pola tertentu pada grafik *scatterplot*, seperti titik-titik yang membentuk pola yang teratur (bergelombang, menyebar kemudian menyempit), maka dapat disimpulkan terjadi heteroskedastisitas.

2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### 3.7.1.4 Uji Autokorelasi

Menurut Ghozali (2016:107) uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi linier terdapat korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pengganggu pada periode  $t-1$  (sebelumnya). Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi. Untuk mendeteksi ada tidaknya autokorelasi penelitian ini menggunakan *run test*. *Run test* digunakan untuk melihat apakah data residual terjadi secara random atau tidak (sistematis). Jika antar residual tidak terdapat hubungan korelasi maka dikatakan bahwa residual adalah acak atau *random*. Adapun langkah-langkah yang dilakukan sebagai berikut :

1. Merumuskan hipotesis.  
 $H_0$  : residual ( $res_{-1}$ ) *random* (acak)  
 $H_1$  : residual ( $res_{-1}$ ) tidak *random* (sistematis)
2. Menentukan kriteria uji.
  - a. Jika nilai *Asymp. Sig (2-tailed)*  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti data residual terjadi secara tidak *random* (sistematis).
  - b. Jika nilai *Asymp. Sig (2-tailed)*  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima. Hal ini berarti data residual terjadi secara *random* (acak).
3. Menarik kesimpulan.

### 3.7.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Ghozali (2016:225) metode analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah metode regresi linier berganda. Analisis regresi linier berganda merupakan alat analisis untuk mengukur keadaan variabel dependen bila terdapat dua atau lebih variabel independen. Dalam penelitian ini terdapat 4 (empat) variabel, dimana tiga variabel merupakan variabel bebas atau variabel independen, serta satu variabel lainnya merupakan variabel terikat atau variabel dependen.

Model regresi linier berganda yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + e$$

Dimana :

- Y : kinerja manajerial.
- a : konstanta atau nilai rata-rata Y prediksi jika  $X_1=X_2=X_3=0$ .
- $a, b_1, b_2, b_3$  : koefisien regresi.
- $x_1$  : komitmen organisasi.
- $x_2$  : partisipasi anggaran.
- $x_3$  : akuntansi pertanggungjawaban.
- $b_1$  : besarnya kenaikan/penurunan Y dalam satuan, jika  $x_1$  naik/turun satu satuan dan  $x_1$  konstan.
- $b_2$  : besarnya kenaikan/penurunan Y dalam satuan, jika  $x_2$  naik/turun satu satuan dan  $x_2$  konstan.
- $b_3$  : besarnya kenaikan/penurunan Y dalam satuan, jika  $x_3$  naik/turun satu satuan dan  $x_3$  konstan
- + atau - : tanda yang menunjukkan arah hubungan antara Y dan  $x_1, x_2, x_3$ .
- e : kesalahan (*error*) atau tingkat pengganggu.

### 3.7.3 Analisis Koefisien Korelasi Berganda

Penelitian ini menggunakan analisis koefisien korelasi, karena untuk mengetahui hubungan antara variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen. Peneliti menggunakan teknik pengujian *Rank Spearman* karena data yang diukur merupakan data ordinal yang diperoleh dari kuesioner berupa skala *likert*. Korelasi *Rank Spearman* digunakan untuk mencari kedekatan hubungan antara dua variabel atau lebih, yang memiliki skala pengukuran berupa skala ordinal. Rumus koefisien *Rank Spearman* adalah sebagai berikut :

$$d_i = \text{Rank } X_i - \text{Rank } Y_i$$

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2-1)}$$

Keterangan :

$d_i$  : selisih antara *ranking* variabel X dan Y pada sampel ke-i

$r_s$  : koefisien korelasi *rank spearman*

$n$  : jumlah data atau sampel

pengukuran rank spearman ini dilakukan dengan SPSS versi 23. Dari koefisien yang dihasilkan dapat diinterpretasikan korelasi antara kedua variabel antara kedua variabel yang disajikan dalam tabel berikut :

**Tabel 3.5**

**Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi**

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,19	Sangat rendah
0,20 – 0,39	Rendah
0,40 – 0,59	Sedang
0,60 – 0,79	Kuat
0,80 – 1,00	Sangat kuat

**Sumber : Sugiyono (2016:231)**

### 3.7.4 Analisis Koefisien Determinasi

Menurut Ghozali (2016:95) koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan variabel-variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu atau antara 0% sampai dengan 100%.

Besarnya koefisien determinasi adalah kuadrat dari koefisien korelasi dan dapat dirumuskan sebagai berikut :

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

Keterangan :

Kd : koefisien determinasi.

$r^2$  : koefisien korelasi dikuadratkan.

Nilai korelasi dapat bervariasi, dari -1 melalui 0 hingga 1.

1. Bila  $r = -1$ , berarti kedua variabel mempunyai hubungan negatif dan sempurna (mendekati -1 hubungan sangat kuat dan negatif).
2. Bila  $r = 0$  atau mendekati 0, berarti antara kedua variabel tidak terdapat hubungan antaran kedua variabel sangat rendah.
3. Bila  $r = +1$ , berarti bahwa kedua variabel mempunyai hubungan positif dan sempurna (mendekati 1 hubungan sangat kuat dan positif).

## 3.8 Pengujian Hipotesis

### 3.8.1 Uji Statistika t (Uji Parsial)

Menurut Ghozali (2016:171) uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan menggunakan

*significance level* 0,05 ( $\alpha=5\%$ ). Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan kriteria sebagai berikut :

1. Jika nilai signifikan  $> 0,05$  maka hipotesis ditolak (koefisien regresi tidak signifikan). Ini berarti bahwa secara parsial variabel independen tersebut tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
2. Jika nilai signifikan  $< 0,05$ , maka hipotesis diterima (koefisien regresi tidak signifikan). Ini berarti secara parsial variabel independen tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

Uji t yang digunakan dalam penelitian ini adalah untuk membuktikan signifikan pengaruh komitmen organisasi, partisipasi anggaran, dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial secara parsial, yaitu :

1. Merumuskan hipotesis statistik
  - a. Untuk variabel komitmen organisasi.  
 $H_0 : \beta = 0$       Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.  
 $H_a : \beta \neq 0$       Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
  - b. Untuk variabel partisipasi anggaran.  
 $H_0 : \beta = 0$       Partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.  
 $H_a : \beta \neq 0$       Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

c. Untuk variabel akuntansi pertanggungjawaban.

$H_0 : \beta = 0$  Akuntansi pertanggungjawaban tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

$H_0 : \beta \neq 0$  Akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

2. Menghitung uji t.

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

keterangan :

r : koefisien korelasi.

n : jumlah sampel.

3. Kriteria pengambilan keputusan

a.  $H_0$  ditolak jika t statistik  $< 0,05$  atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$

b.  $H_0$  diterima jika t statistik  $> 0,05$  atau  $t_{hitung} < t_{tabel}$

Nilai  $t_{tabel}$  didapat dari :

$$df = n - k - 1$$

keterangan :

n : jumlah sampel.

K : variabel independen.

### 3.8.2 Uji Statistika F (Uji Simultan)

Menurut Ghozali (2016:171) uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimaksudkan dalam model mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan

menggunakan tingkat signifikan 0,05 ( $\alpha=5\%$ ). Ketentuan penerimaan atau penolakan hipotesis sebagai berikut :

1. Jika nilai signifikan  $> 0,05$  maka hipotesis diterima (koefisien regresi tidak signifikan). Ini berarti bahwa secara simultan variabel independen tersebut tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
2. Jika nilai signifikan  $< 0,05$  maka hipotesis ditolak (koefisien regresi signifikan). Ini berarti bahwa secara simultan variabel independen tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

Uji F yang digunakan dalam penelitian ini adalah untuk membuktikan signifikan pengaruh komitmen organisasi, partisipasi anggaran, dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial, yaitu :

1. Merumuskan hipotesis statistik.

$H_0 : \beta = 0$                       Komitmen organisasi, partisipasi anggaran, dan akuntansi pertanggungjawaban tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

$H_0 : \beta \neq 0$                       Komitmen organisasi, partisipasi anggaran, dan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

2. Menghitung uji F.

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

Keterangan :

$R^2$         : koefisien determinasi gabungan.

$k$          : jumlah variabel independen.

$n$          : jumlah sampel.

3. Kriteria pengambilan keputusan.

a.  $H_0$  ditolak jika F statistik  $< 0,05$  atau  $F_{hitung} > F_{tabel}$

b.  $H_0$  diterima jika F statistik  $> 0,05$  atau  $F_{hitung} < F_{tabel}$

Nilai  $F_{tabel}$  didapat dari :

$$df = n - k - 1$$

Keterangan :

n : jumlah sampel.

k : variabel independen.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

Hasil penelitian ini adalah gambaran atau deskripsi mengenai pengaruh komitmen organisasi, partisipasi anggaran, dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial. Penyebaran kuesioner ditujukan kepada kepala divisi dan kepala bagian pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung.

Jumlah keseluruhan kuesioner yang disebarkan adalah 30 kuesioner, dimana sebanyak 30 kuesioner disebarkan kepada kepala divisi dan kepala bagian yang sesuai dengan kriteria responden. Jumlah kuesioner yang kembali atau diterima adalah 30 kuesioner (100%).

##### **4.1.1 Karakteristik Responden**

Berdasarkan kuesioner yang dapat dianalisis akan dijabarkan beberapa karakteristik responden dalam penelitian ini. Karakteristik responden dimaksudkan untuk mengidentifikasi responden, sehingga lebih memudahkan dalam menganalisis dan pemahaman atas objek dan subjek penelitian. Adapun uraian dari karakteristik responden yaitu :

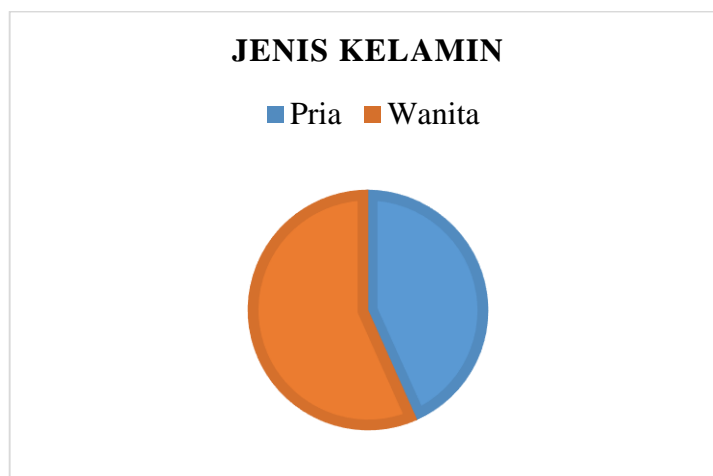
1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4.1**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Responden</b>	<b>%</b>
Pria	13	43,33%
Wanita	17	56,67%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Sumber : data diolah**



**Gambar 4.1**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

**Sumber : data diolah**

Berdasarkan Tabel 4.1, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah wanita sebanyak 17 responden (56,67%), sedangkan minoritas responden dalam penelitian ini adalah pria sebanyak 13 responden (43,33%).

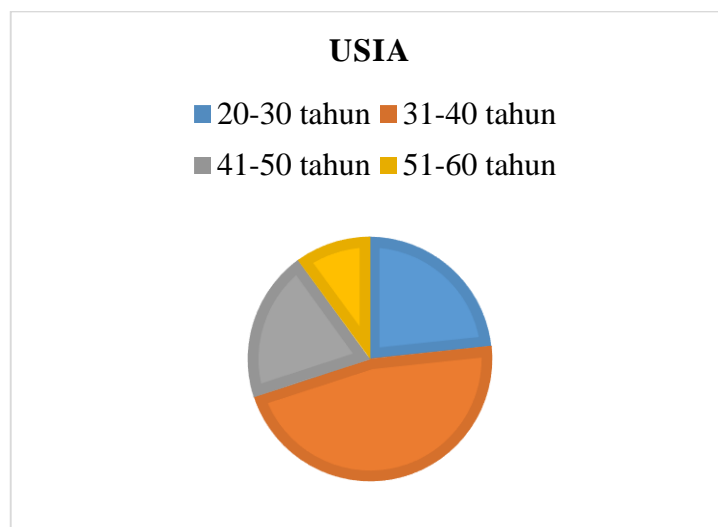
2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

**Tabel 4.2**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

<b>Usia</b>	<b>Responden</b>	<b>%</b>
20 – 30 tahun	7	23%
31 – 40 tahun	14	47%
41 – 50 tahun	6	20%
51 – 60 tahun	3	10%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Sumber : data diolah



**Gambar 4.2**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Sumber : data diolah

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah 31-40 tahun sebanyak 14 responden (47%), sedangkan minoritas responden dalam penelitian ini adalah pada usia 51-60 tahun (10%).

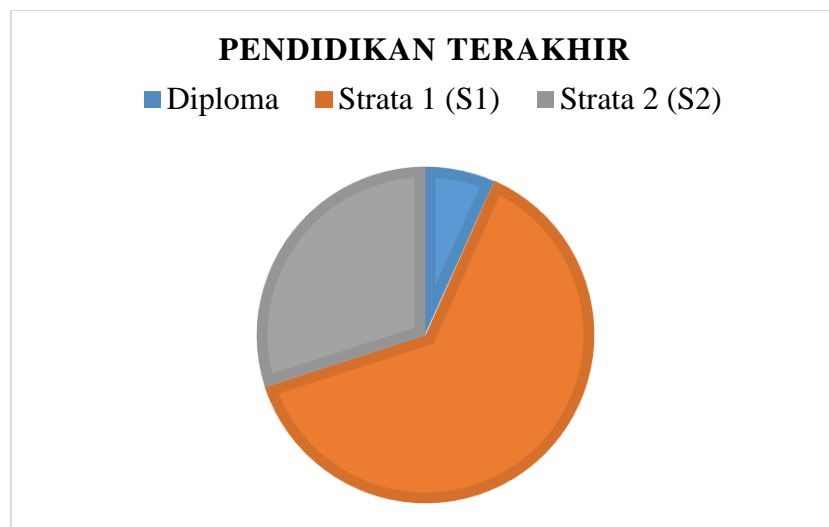
3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

**Tabel 4.3**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

<b>Pendidikan Terakhir</b>	<b>Responden</b>	<b>%</b>
Diploma	2	7%
Strata 1 (S1)	19	63%
Strata 2 (S2)	9	30%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Sumber : data diolah**



**Gambar 4.3**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

**Sumber : data diolah**

Berdasarkan Tabel 4.3, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah Strata 1 (S1) sebanyak 19 responden (63%), sedangkan minoritas responden dalam penelitian ini adalah diploma sebanyak 2 responden (7%).

## 4.1.2 Gambaran Variabel Penelitian

### 4.1.2.1 Komitmen Organisasi pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dari data kuesioner, untuk mengetahui komitmen organisasi pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung diukur menggunakan 3 indikator dan dioperasionalkan menggunakan 6 pertanyaan, setiap butir pertanyaan memiliki 5 pilihan jawaban yang terdiri dari 5 bobot skor. Berikut rekapitulasi skor tanggapan responden atas indikator :

**Tabel 4.4**

**Rekapitulasi Jawaban Responden Mengenai Komitmen Organisasi**

No.	Pernyataan	Opsi Jawaban					Skor Aktual	Skor Ideal	%
		STS	TS	RR	S	SS			
		1	2	3	4	5			
1.	Bapak/Ibu dapat beradaptasi dengan nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan.	0	0	0	14	16	136	150	90,67%
2.	Bapak/Ibu percaya kepada visi dan misi yang dijalankan oleh perusahaan.	0	0	2	10	18	136	150	90,67%
3.	Bapak/Ibu tidak khawatir kehilangan sesuatu yang telah diperoleh selama di dalam perusahaan, seperti gaji, fasilitas dan lainnya.	0	3	6	14	7	115	150	76,67%

No.	Pernyataan	Opsi Jawaban					Skor Aktual	Skor Ideal	%
		STS	TS	RR	S	SS			
		1	2	3	4	5			
4.	Bapak/Ibu telah menerima dengan cukup berbagai fasilitas dan kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan.	0	2	5	16	7	122	150	81,33%
5.	Bapak/Ibu mempunyai rasa tanggung jawab untuk tetap tinggal dalam perusahaan dalam keadaan apapun.	0	0	4	16	10	126	150	84,00%
6.	Bapak/Ibu tetap tinggal dalam perusahaan karena munculnya rasa patuh terhadap pemilik perusahaan yang disebabkan oleh balas jasa, peduli sosial, agama dan budaya.	1	2	6	15	6	113	150	75,33%
Total Skor							748	900	83,11%

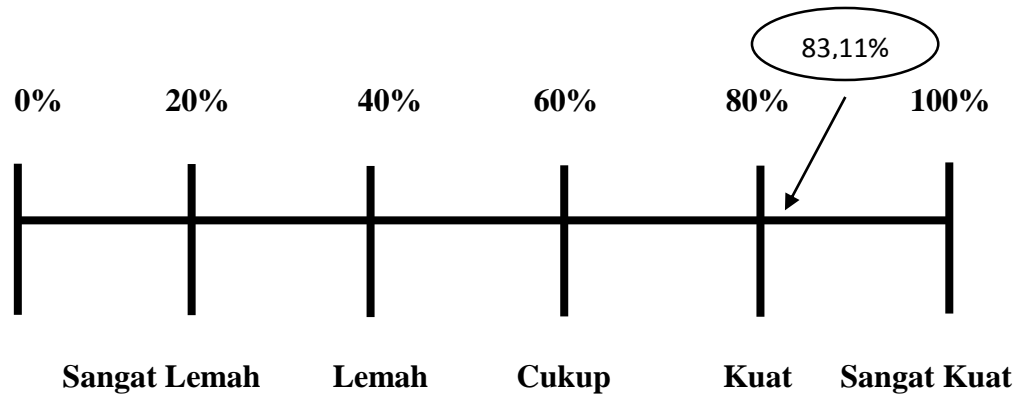
**Sumber : data diolah**

$$\% \text{ Skor Aktual} = \frac{\text{Skor Aktual}}{\text{Skor Ideal}} \times 100\%$$

$$\% \text{ Skor Aktual} = \frac{748}{900} \times 100\%$$

$$= 83,11 \%$$

Hasil perhitungan di atas kemudian digambarkan pada garis kontinum berikut ini :



**Gambar 4.4**  
**Garis Kontinum Mengenai Komitmen Organisasi**

Berdasarkan perhitungan di atas, responden memberikan nilai sebesar 748 dari skor 900 (83,11%). Informasi tersebut mengindikasikan bahwa secara umum, komitmen organisasi pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung sudah baik. Selain itu berdasarkan rekapitulasi jawaban responden, dapat disimpulkan bahwa jawaban tertinggi responden terdapat pada pernyataan mengenai adaptasi dengan nilai-nilai yang terdapat di perusahaan dan percaya terhadap visi misi perusahaan, yaitu sebesar 90,67%. Hal tersebut dapat mengindikasikan bahwa para kepala divisi dan kepala bagian pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung telah beradaptasi dengan nilai-nilai yang terdapat pada perusahaan dan percaya kepada visi misi perusahaan dengan baik.

Namun meskipun komitmen organisasi sudah baik, masih terdapat responden yang tidak setuju dan sangat tidak setuju terhadap pernyataan yang diberikan. Seperti pada pernyataan mengenai ketidak khawatiran kehilangan sesuatu yang diperoleh, hal tersebut dapat mengindikasikan bahwa masih terdapat responden yang memiliki rasa khawatir kehilangan sesuatu yang diperoleh dari perusahaan. Pernyataan mengenai kecukupan menerima berbagai fasilitas dan

kesejahteraan, hal tersebut dapat mengindikasikan bahwa responden masih ada yang belum cukup mendapatkan berbagai fasilitas dan kesejahteraan dari perusahaan. Pada pernyataan mengenai alasan untuk tetap tinggal di dalam perusahaan, hal tersebut dapat mengindikasikan bahwa responden tersebut memiliki alasan lain untuk tetap tinggal di dalam perusahaan selain yang disebutkan dalam pernyataan.

#### **4.1.2.2 Partisipasi Anggaran pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung**

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dari data kuesioner, untuk mengetahui partisipasi anggaran pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung diukur menggunakan 6 indikator dan dioperasionalkan menggunakan 13 pertanyaan, setiap butir pertanyaan memiliki 5 pilihan jawaban yang terdiri dari 5 bobot skor. Berikut rekapitulasi skor tanggapan responden atas indikator :

**Tabel 4.5**

#### **Rekapitulasi Jawaban Responden Mengenai Partisipasi Anggaran**

No.	Pernyataan	Opsi Jawaban					Skor Aktual	Skor Ideal	%
		STS	TS	RR	S	SS			
		1	2	3	4	5			
1.	Bapak/Ibu terlibat dalam proses penyusunan anggaran.	0	0	4	14	12	128	150	85,33%
2.	Bapak/Ibu mempunyai hak untuk mengajukan usulan anggaran.	0	0	4	15	11	127	150	84,67%

No.	Pernyataan	Opsi Jawaban					Skor Aktual	Skor Ideal	%
		STS	TS	RR	S	SS			
		1	2	3	4	5			
3.	Tujuan anggaran merupakan tujuan bersama yang harus dicapai.	0	0	0	21	9	129	150	86,00%
4.	Setelah dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran, hasil yang didapatkan telah sesuai dengan pendapat yang telah disampaikan Bapak/Ibu.	0	0	7	20	3	116	150	77,33%
5.	Bapak/Ibu mendapatkan pengaruh positif terhadap perilaku Bapak/Ibu atas kepuasan dalam penyusunan anggaran.	0	0	2	25	3	121	150	80,67%
6.	Dalam proses penyusunan anggaran perlu adanya peranan atau pentingnya partisipasi dari Bapak/Ibu.	0	0	3	21	6	123	150	82,00%
7.	Perusahaan membutuhkan pandangan dan pendapat Bapak/Ibu dalam penyusunan anggaran.	0	0	4	19	7	123	150	82,00%
8.	Bapak/Ibu mempunyai kemauan untuk berpartisipasi secara aktif dalam proses penyusunan anggaran.	0	0	4	18	8	124	150	82,67%
9.	Bapak/Ibu berinisiatif untuk mengajukan usulan anggaran tanpa diminta sebelumnya.	0	0	7	18	5	118	150	78,67%

No.	Pernyataan	Opsi Jawaban					Skor Aktual	Skor Ideal	%
		STS	TS	RR	S	SS			
		1	2	3	4	5			
10.	Bapak/Ibu memiliki peran dan kontribusi terhadap keputusan anggaran <i>final</i> .	0	0	5	15	10	125	150	83,33%
11.	Bapak/Ibu mempunyai hak untuk menyetujui atau menolak anggaran yang ditetapkan.	0	2	5	17	6	117	150	78,00%
12.	Bapak/Ibu memiliki kesempatan untuk mengemukakan pendapat atau mengajukan usulan anggaran.	0	0	2	19	9	127	150	84,67%
13.	Adanya kemauan dari atasan memberi kesempatan kepada Bapak/Ibu untuk berpartisipasi secara aktif dalam penyusunan anggaran.	0	0	0	24	6	126	150	84,00%
Total Skor							1604	1950	82,26%

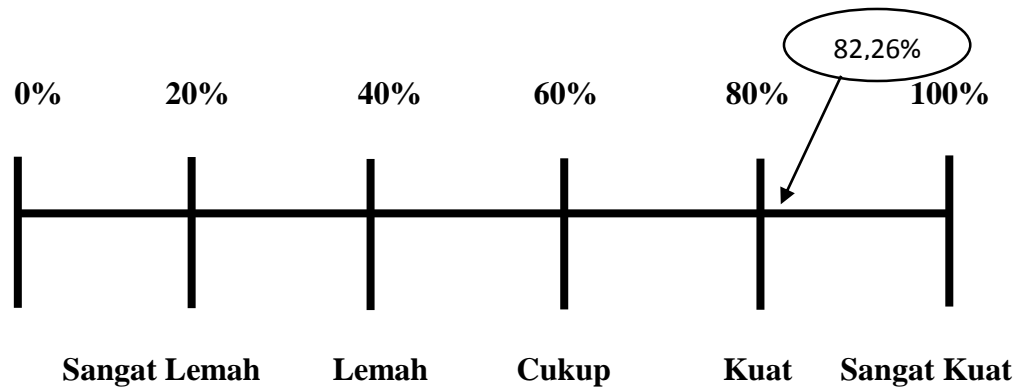
**Sumber : data diolah**

$$\% \text{ Skor Aktual} = \frac{\text{Skor Aktual}}{\text{Skor Ideal}} \times 100\%$$

$$\% \text{ Skor Aktual} = \frac{1604}{1950} \times 100\%$$

$$= 82,26 \%$$

Hasil perhitungan di atas kemudian digambarkan pada garis kontinum berikut ini :



**Gambar 4.5**

**Garis Kontinum Mengenai Partisipasi Anggaran**

Berdasarkan perhitungan di atas, responden memberikan nilai sebesar 1604 dari skor 1950 (82,26 %). Informasi tersebut mengindikasikan bahwa secara umum, partisipasi anggaran pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung sudah baik. Selain itu berdasarkan rekapitulasi jawaban responden, dapat disimpulkan bahwa jawaban tertinggi responden terdapat pada pernyataan mengenai tujuan anggaran, yaitu sebesar 86,00%. Hal tersebut dapat mengindikasikan bahwa para kepala divisi dan kepala bagian pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung telah memahami dengan baik bahwa tujuan anggaran merupakan tujuan bersama yang harus dicapai.

Namun meskipun partisipasi anggaran sudah baik, masih terdapat responden yang tidak setuju terhadap pernyataan yang diberikan. Seperti pada pernyataan mengenai hak untuk menyetujui atau menolak anggaran yang ditetapkan, hal ini dapat mengindikasikan bahwa masih terdapat responden yang tidak mendapatkan hak untuk menyetujui atau menolak anggaran yang ditetapkan.

#### 4.1.2.3 Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dari data kuesioner, untuk mengetahui akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung diukur menggunakan 5 indikator dan dioperasionalkan menggunakan 11 pertanyaan, setiap butir pertanyaan memiliki 5 pilihan jawaban yang terdiri dari 5 bobot skor. Berikut rekapitulasi skor tanggapan responden atas indikator :

**Tabel 4.6**

#### Rekapitulasi Jawaban Responden Mengenai Akuntansi Pertanggungjawaban

No.	Pernyataan	Opsi Jawaban					Skor Aktual	Skor Ideal	%
		STS	TS	RR	S	SS			
		1	2	3	4	5			
1.	Perusahaan sudah menggambarkan tanggung jawab, wewenang, dan posisi yang jelas untuk setiap unit kerja.	0	2	1	15	12	131	150	87,33%
2.	Perusahaan telah menggambarkan pembagian tugas dengan jelas.	0	0	3	16	11	128	150	85,33%
3.	Dalam perusahaan wewenang mengalir dari tingkat manajemen atas ke bawah, sementara tanggung jawab mengalir dari tingkat manajemen bawah ke atas.	0	1	7	17	5	116	150	77,33%
4.	Setiap pusat pertanggungjawaban telah ikut serta dalam penyusunan anggaran.	0	0	3	19	8	125	150	83,33%

No.	Pernyataan	Opsi Jawaban					Skor Aktual	Skor Ideal	%
		STS	TS	RR	S	SS			
		1	2	3	4	5			
5.	Setiap pusat pertanggungjawaban telah melakukan pemisahan atau pengklasifikasian biaya menjadi biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan.	0	0	3	20	7	124	150	82,67%
6.	Setiap pusat pertanggungjawaban telah mengakumulasi biaya yang terjadi untuk setiap tingkatan manajer.	0	1	2	19	8	124	150	82,67%
7.	Bapak/Ibu bertanggung jawab terhadap biaya yang telah terjadi di dalam pusat pertanggungjawaban.	0	2	2	21	5	119	150	79,33%
8.	Setiap pusat pertanggungjawaban telah memberi kode akun atau rekening untuk mengklasifikasi rekening di neraca maupun di laporan laba rugi.	0	1	1	20	8	125	150	83,33%
9.	Setiap pusat pertanggungjawaban telah menyampaikan laporan pertanggung jawaban secara berkala.	0	0	0	18	12	132	150	88,00%
10.	Setiap pusat pertanggungjawaban telah membuat rekapitulasi biaya setiap awal bulan.	0	0	1	21	8	127	150	84,67%

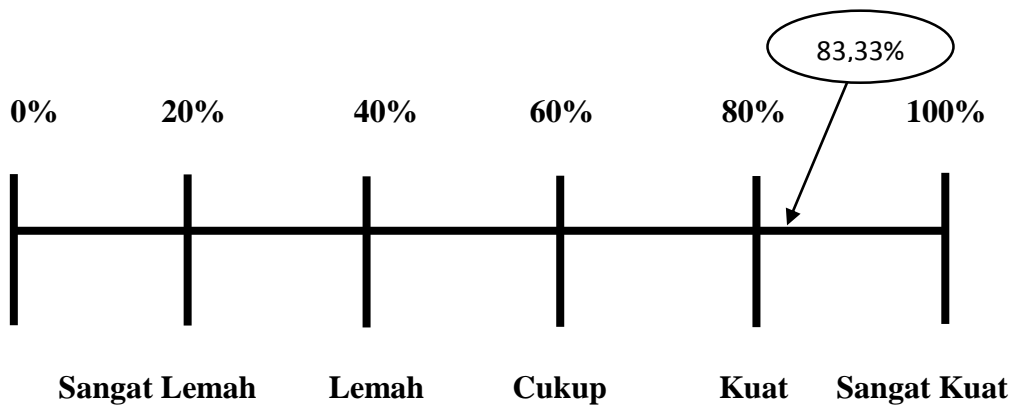
No.	Pernyataan	Opsi Jawaban					Skor Aktual	Skor Ideal	%
		STS	TS	RR	S	SS			
		1	2	3	4	5			
11.	Setiap konten laporan pertanggungjawaban telah disesuaikan dengan kebutuhan tingkatan manajemen yang menerimanya.	0	0	1	24	5	124	150	82,67%
Total Skor							1375	1650	83,33%

**Sumber : data diolah**

$$\% \text{ Skor Aktual} = \frac{\text{Skor Aktual}}{\text{Skor Ideal}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \% \text{ Skor Aktual} &= \frac{1375}{1650} \times 100\% \\ &= 83,33\% \end{aligned}$$

Hasil perhitungan di atas kemudian digambarkan pada garis kontinum berikut ini :



**Gambar 4.6**

### **Garis Kontinum Mengenai Akuntansi Pertanggungjawaban**

Berdasarkan perhitungan di atas, responden memberikan nilai sebesar 1375 dari skor 1650 (83,33%). Informasi tersebut mengindikasikan bahwa secara umum, akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia

(Persero) Bandung sudah baik. Selain itu berdasarkan rekapitulasi jawaban responden, dapat disimpulkan bahwa jawaban tertinggi responden terdapat pada pernyataan mengenai laporan pertanggungjawaban yang disampaikan secara berkala, yaitu sebesar 88%. Hal tersebut dapat mengindikasikan bahwa para kepala divisi dan kepala bagian pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung telah menyampaikan laporan pertanggungjawaban secara berkala dengan baik.

Namun meskipun akuntansi pertanggungjawaban sudah baik, masih terdapat responden yang tidak setuju terhadap pernyataan yang diberikan. Seperti pada pernyataan mengenai gambaran tanggung jawab, wewenang dan tugas, hal ini dapat mengindikasikan bahwa masih terdapat responden yang belum mendapatkan penjelasan tanggung jawab, wewenang, dan tugas yang jelas dari perusahaan. Pada pernyataan mengenai aliran wewenang dan tanggung jawab, hal ini dapat mengindikasikan bahwa aliran wewenang dan tanggung jawab yang terjadi masih terdapat kekeliruan. Pernyataan mengenai akumulasi biaya yang terjadi untuk setiap tingkat manajer, hal ini dapat mengindikasikan bahwa masih terdapat pusat pertanggungjawaban yang belum mengakumulasi biaya yang terjadi dengan baik.

Selain itu, pada pernyataan mengenai tanggung jawab terhadap biaya yang terjadi, hal ini mengindikasikan bahwa masih terdapat responden yang tidak bertanggung jawab terhadap biaya yang terjadi di perusahaan. Pada pernyataan mengenai pemberian kode akun, hal ini mengindikasikan bahwa pemberian kode akun pada pusat pertanggungjawaban belum sempurna.

**4.1.2.4 Kinerja Manajerial pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung**

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dari data kuesioner, untuk mengetahui kinerja manajerial pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung diukur menggunakan 8 indikator dan dioperasionalkan menggunakan 10 pertanyaan, setiap butir pertanyaan memiliki 5 pilihan jawaban yang terdiri dari 5 bobot skor. Berikut rekapitulasi skor tanggapan responden atas indikator :

**Tabel 4.7**

**Rekapitulasi Jawaban Responden Mengenai Kinerja Manajerial**

No.	Pernyataan	Opsi Jawaban					Skor Aktual	Skor Ideal	%
		STS	TS	RR	S	SS			
		1	2	3	4	5			
1.	Aktivitas atau tindakan dalam perencanaan perusahaan dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran aktivitas yang akan dilakukan dimasa mendatang.	0	1	2	19	8	124	150	82,67%
2.	Bapak/Ibu dalam mengukur hasil kerja telah mengumpulkan dan mempersiapkan informasi dalam bentuk laporan-laporan, catatan dan analisa pekerjaan.	0	1	0	22	7	125	150	83,33%
3.	Bapak/Ibu telah melakukan pertukaran informasi (koordinasi) dengan unit kerja lainnya, untuk dapat berhubungan dan menyesuaikan program kerja.	0	0	3	21	6	123	150	82,00%

No.	Pernyataan	Opsi Jawaban					Skor Aktual	Skor Ideal	%
		STS	TS	RR	S	SS			
		1	2	3	4	5			
4.	Bapak/Ibu telah melakukan penilaian (evaluasi) terhadap usulan atau kinerja yang diamati dan kemudian dilaporkan.	0	0	4	21	5	121	150	80,67%
5.	Bapak/Ibu telah mengarahkan, memimpin dan mengembangkan potensi yang dimiliki bawahan.	0	0	3	23	4	121	150	80,67%
6.	Bapak/Ibu telah melatih dan menjelaskan aturan-aturan kerja kepada bawahan mengenai pelaksanaan kemampuan kerja.	0	0	2	26	2	120	150	80,00%
7.	Bapak/Ibu telah memelihara dan mempertahankan bawahan yang memiliki potensi dalam unit kerja.	0	0	3	20	7	124	150	82,67%
8.	Bapak/Ibu telah melakukan usaha untuk memperoleh kesepakatan (negosiasi) yang berkaitan dengan kegiatan yang menjadi tanggung jawab Bapak/Ibu.	0	0	2	22	6	124	150	82,67%
9.	Bapak/Ibu menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan telah menyampaikan visi misi dan kegiatan-kegiatan perusahaan.	0	0	4	19	7	123	150	82,00%

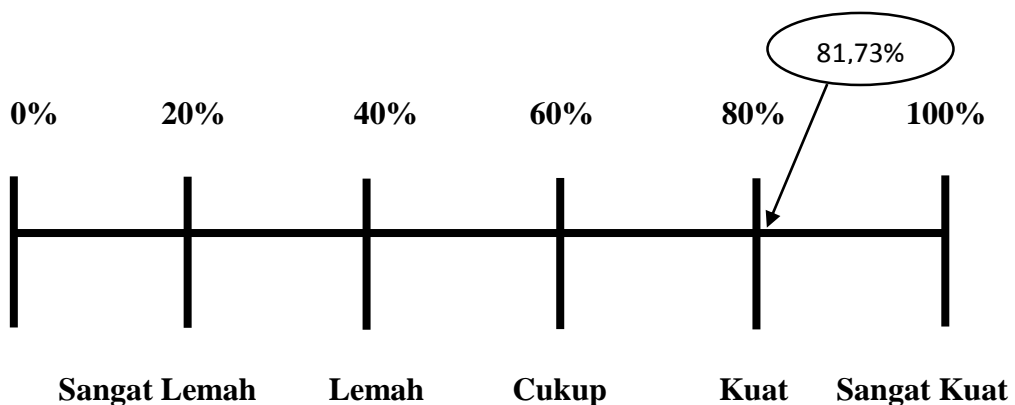
No.	Pernyataan	Opsi Jawaban					Skor Aktual	Skor Ideal	%
		STS	TS	RR	S	SS			
		1	2	3	4	5			
10.	Bapak/Ibu telah menjalin komunikasi yang baik dengan perusahaan-perusahaan lain atau pihak lain.	0	0	3	23	4	121	150	80,67%
Total Skor							1226	1500	81,73%

$$\% \text{ Skor Aktual} = \frac{\text{Skor Aktual}}{\text{Skor Ideal}} \times 100\%$$

$$\% \text{ Skor Aktual} = \frac{1226}{1500} \times 100\%$$

$$= 81,73 \%$$

Hasil perhitungan di atas kemudian digambarkan pada garis kontinum berikut ini :



**Gambar 4.7**

#### **Garis Kontinum Mengenai Kinerja Manajerial**

Berdasarkan perhitungan di atas, responden memberikan nilai sebesar 1226 dari skor 1500 (81,73%). Informasi tersebut mengindikasikan bahwa secara umum, kinerja manajerial pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung sudah baik. Selain itu berdasarkan rekapitulasi jawaban responden, dapat

disimpulkan bahwa jawaban tertinggi responden terdapat pada pernyataan mengenai investigasi, yaitu sebesar 83,33%. Hal tersebut dapat mengindikasikan bahwa para kepala divisi dan kepala bagian pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung telah mengukur hasil kerja dengan baik.

Namun meskipun kinerja manajerial sudah baik, masih terdapat responden yang tidak setuju terhadap pernyataan yang diberikan. Seperti pada pernyataan mengenai perencanaan, hal ini dapat mengindikasikan bahwa aktivitas atau tindakan dalam perencanaan perusahaan tidak hanya dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran aktivitas yang akan dilakukan dimasa mendatang. Pada pernyataan mengenai investigasi, hal ini dapat mengindikasikan bahwa masih terdapat responden yang belum mengukur hasil kerja dengan mengumpulkan dan mempersiapkan informasi dalam bentuk laporan-laporan, catatan dan analisa pekerjaan.

## **4.2 Hasil Pengujian**

### **4.2.1 Uji Validitas**

Menurut Ghazali (2016:52) uji validitas digunakan untuk menguji valid atau tidaknya suatu kuesioner. Pengujian validitas ini bertujuan untuk menguji sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu instrumen pengukuran mampu mengukur apa yang ingin diukur. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Penyebaran kuesioner dilakukan kepada 30 orang responden dengan jumlah pernyataan sebanyak 40 butir, dimana seluruh pernyataan dikategorikan valid dengan syarat  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel. Dalam penelitian ini  $r$  tabel

ditetapkan sebesar 0,361 (lihat r tabel pada  $df=28$  dengan uji dua sisi) berdasarkan rumus  $(n-2)$ ,  $(30-2=28)$ . Ketentuan dalam pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

1. Jika  $r_{hitung}$  bernilai (+) dan  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka butir pernyataan tersebut valid atau sah.
2. Jika  $r_{hitung}$  bernilai (-) dan  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka butir pernyataan tersebut tidak valid atau tidak sah.

**Tabel 4.8**

**Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi**

No. Pertanyaan	Indeks Validitas	Titik Kritis	Keterangan
Q.1	0,679	0,361	Valid
Q.2	0,589	0,361	Valid
Q.3	0,676	0,361	Valid
Q.4	0,640	0,361	Valid
Q.5	0,596	0,361	Valid
Q.6	0,717	0,361	Valid

**Sumber : output SPSS 23**

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan program SPSS 23 yang tersaji pada tabel 4.8, dapat dilihat bahwa seluruh instrumen penelitian yang digunakan memiliki nilai koefisien korelasi validitas ( $r$ )  $>$  0,361 (titik kritis) sehingga seluruh instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel komitmen organisasi dinyatakan valid atau sah.

**Tabel 4.9**

**Hasil Uji Validitas Variabel Partisipasi Anggaran**

<b>No. Pertanyaan</b>	<b>Indeks Validitas</b>	<b>Titik Kritis</b>	<b>Keterangan</b>
Q.1	0,754	0,361	Valid
Q.2	0,794	0,361	Valid
Q.3	0,675	0,361	Valid
Q.4	0,571	0,361	Valid
Q.5	0,760	0,361	Valid
Q.6	0,795	0,361	Valid
Q.7	0,695	0,361	Valid
Q.8	0,743	0,361	Valid
Q.9	0,489	0,361	Valid
Q.10	0,690	0,361	Valid
Q.11	0,701	0,361	Valid
Q.12	0,783	0,361	Valid
Q.13	0,744	0,361	Valid

**Sumber : output SPSS 23**

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan program SPSS 23 yang tersaji pada tabel 4.9, dapat dilihat bahwa seluruh instrumen penelitian yang digunakan memiliki nilai koefisien korelasi validitas ( $r$ ) > 0,361 (titik kritis) sehingga seluruh instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel partisipasi anggaran dinyatakan valid atau sah.

**Tabel 4.10**

**Hasil Uji Validitas Variabel Akuntansi Pertanggungjawaban**

<b>No. Pertanyaan</b>	<b>Indeks Validitas</b>	<b>Titik Kritis</b>	<b>Keterangan</b>
Q.1	0,535	0,361	Valid
Q.2	0,649	0,361	Valid
Q.3	0,470	0,361	Valid

No. Pertanyaan	Indeks Validitas	Titik Kritis	Keterangan
Q.4	0,721	0,361	Valid
Q.5	0,457	0,361	Valid
Q.6	0,441	0,361	Valid
Q.7	0,395	0,361	Valid
Q.8	0,652	0,361	Valid
Q.9	0,399	0,361	Valid
Q.10	0,538	0,361	Valid
Q.11	0,555	0,361	Valid

Sumber : *output SPSS 23*

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan program SPSS 23 yang tersaji pada tabel 4.10, dapat dilihat bahwa seluruh instrumen penelitian yang digunakan memiliki nilai koefisien korelasi validitas ( $r > 0,361$  (titik kritis) sehingga seluruh instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel akuntansi pertanggungjawaban dinyatakan valid atau sah.

**Tabel 4.11**

**Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Manajerial**

No. Pertanyaan	Indeks Validitas	Titik Kritis	Keterangan
Q.1	0,513	0,361	Valid
Q.2	0,764	0,361	Valid
Q.3	0,701	0,361	Valid
Q.4	0,739	0,361	Valid
Q.5	0,785	0,361	Valid
Q.6	0,886	0,361	Valid
Q.7	0,780	0,361	Valid
Q.8	0,886	0,361	Valid
Q.9	0,780	0,361	Valid
Q.10	0,885	0,361	Valid

Sumber : *output SPSS 23*

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan program SPSS 23 yang tersaji pada tabel 4.11, dapat dilihat bahwa seluruh instrumen penelitian yang digunakan memiliki nilai koefisien korelasi validitas ( $r > 0,361$  (titik kritis) sehingga seluruh instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja manajerial dinyatakan valid atau sah.

#### 4.2.2 Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2016:47) uji reliabilitas dilakukan untuk menilai kestabilan ukuran dan konsistensi responden dalam menjawab kuesioner. reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Dalam penelitian ini, uji reliabilitas yang digunakan *Cronbach's Alpha*. Suatu alat ukur penelitian dikatakan *reliable* jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,7$ . Dengan menggunakan program SPSS 23, diperoleh hasil uji sebagai berikut:

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasi**

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,724	6

Sumber : pengolahan data SPSS 23

Pada tabel 4.12, dapat dilihat bahwa variabel komitmen organisasi memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar  $0,724 > 0,700$ . Dapat disimpulkan bahwa penelitian ini dapat diterima atau diandalkan (*reliable*), karena nilai *Cronbach's Alpha* berada pada kisaran 0,7-0,10 yaitu 0,724.

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Partisipasi Anggaran**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,915	13

**Sumber : pengolahan data SPSS 23**

Pada tabel 4.13, dapat dilihat bahwa variabel partisipasi anggaran memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar  $0,915 > 0,700$ . Dapat disimpulkan bahwa penelitian ini dapat diterima atau diandalkan (*reliable*), karena nilai *Cronbach's Alpha* berada pada kisaran 0,7-0,10 yaitu 0,915.

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Akuntansi Pertanggungjawaban**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,735	11

**Sumber : pengolahan data SPSS 23**

Pada tabel 4.14, dapat dilihat bahwa variabel akuntansi pertanggungjawaban memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar  $0,735 > 0,700$ . Dapat disimpulkan bahwa penelitian ini dapat diterima atau diandalkan (*reliable*), karena nilai *Cronbach's Alpha* berada pada kisaran 0,7-0,10 yaitu 0,735.

**Tabel 4.15**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Manajerial**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,906	10

**Sumber : pengolahan data SPSS 23**

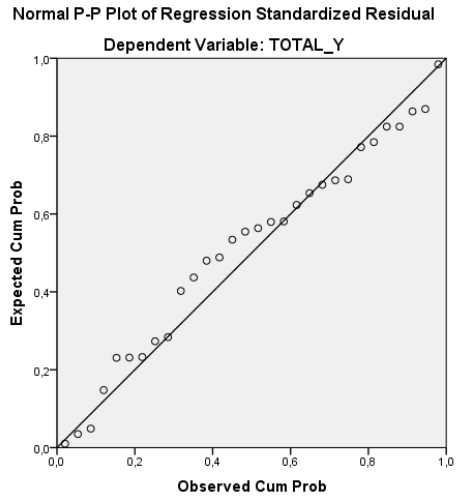
Pada tabel 4.15, dapat dilihat bahwa variabel kinerja manajerial memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar  $0,906 > 0,700$ . Dapat disimpulkan bahwa penelitian ini dapat diterima atau diandalkan (*reliable*), karena nilai *Cronbach's Alpha* berada pada kisaran 0,7-0,10 yaitu 0,906.

### **4.2.3 Uji Asumsi Klasik**

#### **4.2.3.1 Uji Normalitas**

Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi variabel independen, variabel dependen, atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Salah satu metode untuk mengetahui normalitas adalah dengan menggunakan metode analisis grafik baik dengan melihat grafik secara histogram ataupun dengan melihat secara *normal probability plot*.

Selain dengan melihat grafik secara histogram ataupun dengan melihat secara *normal probability plot*, salah satu cara melihat normalitas adalah dengan menggunakan uji *kolmogorov smirnov*. Uji *kolmogorov smirnov* digunakan untuk uji statistik apakah data terdistribusi normal atau tidak dengan ketentuan jika nilai signifikan *kolmogorov smirnov* lebih besar dari nilai signifikan yang telah ditetapkan (0,05) maka data terdistribusi secara normal. Berikut hasil uji normalitas dengan menggunakan *normal probability plot*, grafik histogram dan *Kolmogorov smirnov*.

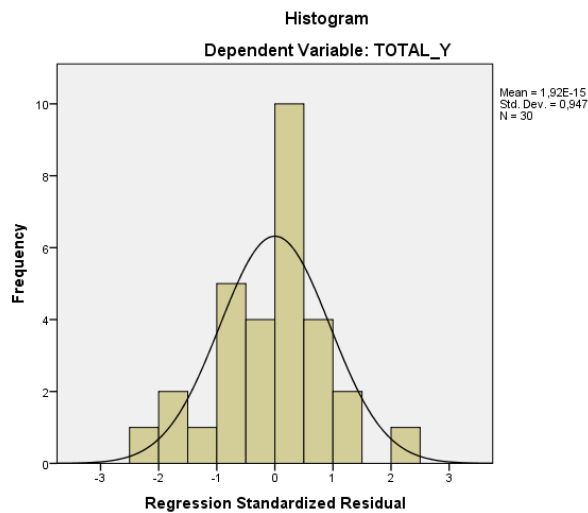


**Gambar 4.8**

**P-P Plot Uji Normalitas**

**Sumber : *output SPSS 23***

Penyebaran distribusi data dapat dilihat dengan menggunakan grafik P-P Plot. Dilihat dari grafik P-P Plot, kesamaan antara nilai probabilitas harapan dan probabilitas pengamatan menunjukkan garis diagonal yang merupakan potongan antara garis probabilitas harapan dan garis probabilitas pengamatan. Nilai P-P Plot terletak disekitar garis diagonal, sehingga dapat diartikan bahwa distribusi data adalah normal.



**Gambar 4.9**

**Histogram Uji Normalitas**

**Sumber : *output SPSS 23***

Berdasarkan gambar tersebut, menunjukkan bahwa grafik histogram memberikan pola distribusi yang tidak melenceng ke kiri maupun ke kanan. Dalam hal ini data menyebar di sekitar garis diagonal atau mengikuti arah diagonal. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Uji normalitas dilakukan dengan uji kolmogorov smirnov. Dasar keputusan normal atau tidaknya keputusan adalah sebagai berikut :

1. Jika signifikansi uji *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) Sig. > 0,05 maka menunjukkan data berdistribusi normal.
2. Jika signifikansi uji *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) Sig. < 0,05 maka menunjukkan data tidak berdistribusi normal.

**Tabel 4.16**

**Uji Normalitas *Kolmogorov Smirnov Test*  
One-Sample *Kolmogorov-Smirnov Test***

		Unstandardized Residual
N		30
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,361580983
	Most Extreme Differences	
	Absolute	,112
	Positive	,084
	Negative	-,112
Test Statistic		,112
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

**Sumber : output SPSS 23**

Dari hasil uji *kolmogorov smirnov* di atas diketahui bahwa nilai signifikan (Asymp. Sign 2-tailed) sebesar 0,200. Karena signifikan lebih dari 0,05 ( $0,200 > 0,05$ ) maka nilai residual tersebut telah terdistribusi secara normal.

#### 4.2.3.2 Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik yaitu yang tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Ada tidaknya multikolinearitas dapat dilihat dengan memperhatikan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan *tolerance*. Untuk mengetahui suatu model regresi bebas dari multikolinearitas maka nilai VIF harus kurang dari 10 dan nilai *tolerance* harus lebih dari 0,10.

**Tabel 4.17**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	,431	4,214		,102	,919		
TOTAL_X1	,635	,263	,327	2,414	,023	,716	1,397
TOTAL_X2	,285	,118	,364	2,413	,023	,577	1,733
TOTAL_X3	,370	,175	,301	2,113	,044	,646	1,549

a. Dependent Variable: TOTAL\_Y

**Sumber : output SPSS 23**

Dari hasil uji multikolinearitas di atas dapat diketahui bahwa nilai *tolerance* dari komitmen organisasi adalah 0,716, partisipasi anggaran 0,577, dan akuntansi pertanggungjawaban 0,646. Nilai VIF komitmen organisasi adalah 1,397, partisipasi anggaran 1,733, dan akuntansi pertanggungjawaban 1,549. Maka dapat

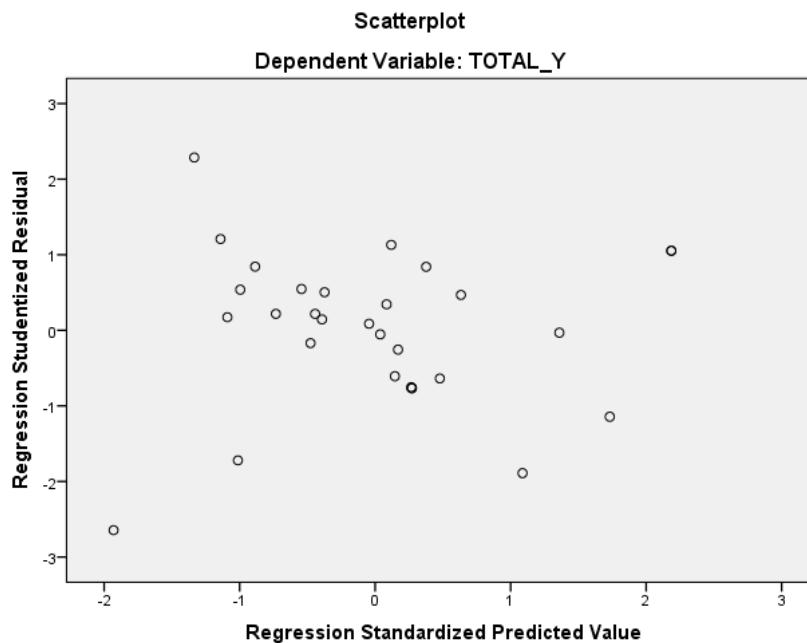
disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah-masalah multikolinearitas kinerja manajerial model regresi.

#### **4.2.3.3 Uji Heteroskedastisitas**

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi atau terdapat ketidaksamaan varian dari residual atau pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari nilai residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut dengan homoskedastisitas. Sedangkan jika varian berbeda dari satu pengamatan ke pengamatan yang lainnya, maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas, atau dengan kata lain model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas.

Untuk menguji heteroskedastisitas cara yang sering digunakan dalam menentukan apakah suatu model terbebas dari masalah heteroskedastisitas atau tidak, hanya dengan melihat *scatter plot* dan dilihat apakah residual memiliki pola tertentu atau tidak. Dasar pengambilan keputusan untuk *scatter plot* yaitu :

1. Jika ada pola tertentu pada grafik *scatterplot*, seperti titik-titik yang membentuk pola yang teratur (bergelombang, menyebar kemudian menyempit), maka dapat disimpulkan terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.



**Gambar 4.10**  
**Scatter Plot Uji Heteroskedastisitas**  
**Sumber : output SPSS 23**

Dari *scatter plot* tersebut terlihat bahwa titik-titik tidak membentuk pola yang jelas atau menyebar secara acak di atas dan di bawah angka 0 kinerja manajerial sumbu Y. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### 4.2.3.4 Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1 (sebelumnya). Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi. Untuk mendeteksi ada tidaknya autokorelasi penelitian ini menggunakan *run test*.

Dasar keputusan *run test* adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* < 0,05, maka  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti data residual terjadi secara tidak *random* (sistematis).
2. Jika nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* > 0,05, maka  $H_0$  diterima. Hal ini berarti data residual terjadi secara *random* (acak).

**Tabel 4.18**  
**Run Test Uji Autokorelasi**

<b>Runs Test</b>	
	Unstandardized Residual
Test Value <sup>a</sup>	,56804
Cases < Test Value	15
Cases >= Test Value	15
Total Cases	30
Number of Runs	14
Z	-,557
Asymp. Sig. (2-tailed)	,577

a. Median

**Sumber : output SPSS 23**

Dari hasil uji autokorelasi di atas dapat diketahui bahwa angka *Asymp. Sig (2-tailed)* sebesar  $0,577 > 0,05$ , maka hasil hipotesis nol diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa residual random atau tidak terjadi autokorelasi antar nilai residual.

#### **4.2.4 Analisis Regresi Linier Berganda**

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui apakah ada hubungan sebab akibat antara kedua variabel atau meneliti seberapa besar pengaruh variabel

independen (komitmen organisasi (X1), partisipasi anggaran (X2), dan akuntansi pertanggungjawaban (X3)) terhadap variabel dependen (kinerja manajerial (Y)). Dengan menggunakan SPSS 23, diperoleh hasil estimasi regresi berganda sebagai berikut :

**Tabel 4.19**  
**Estimasi Hasil Analisis Regresi Berganda**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,431	4,214		,102	,919
	TOTAL_X1	,635	,263	,327	2,414	,023
	TOTAL_X2	,285	,118	,364	2,413	,023
	TOTAL_X3	,370	,175	,301	2,113	,044

a. Dependent Variable: TOTAL\_Y

**Sumber : output SPSS 23**

Berdasarkan data hasil estimasi regresi berganda yang ditunjukkan tabel 4.18 di atas, dapat diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$Y = 0,431 + 0,635 X_1 + 0,285 X_2 + 0,370 X_3$$

Berdasarkan persamaan di atas dapat diartikan bahwa :

1. Koefisien Variabel Komitmen Organisasi (X1)

Persamaan tersebut menjelaskan bahwa komitmen organisasi berpengaruh sebesar 0,635 kali terhadap kinerja manajerial. Setiap kenaikan 1 poin nilai komitmen organisasi, maka kinerja manajerial akan bertambah sebesar 0,635. Namun saat komitmen organisasi bernilai 0 maka tingkat kinerja manajerial sebesar 0,431. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin

meningkat komitmen organisasi maka meningkat pula kinerja manajerial dan begitupun sebaliknya.

2. Koefisien Variabel Partisipasi Anggaran (X2)

Persamaan tersebut menjelaskan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh sebesar 0,285 kali terhadap kinerja manajerial. Setiap kenaikan 1 poin nilai partisipasi anggaran, maka kinerja manajerial akan bertambah sebesar 0,285. Namun saat partisipasi anggaran bernilai 0 maka tingkat kinerja manajerial sebesar 0,431. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin meningkat partisipasi anggaran maka meningkat pula kinerja manajerial dan begitupun sebaliknya.

3. Koefisien Variabel Akuntansi Pertanggungjawaban (X3)

Persamaan tersebut menjelaskan bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh sebesar 0,370 kali terhadap kinerja manajerial. Setiap kenaikan 1 poin nilai akuntansi pertanggungjawaban, maka kinerja manajerial akan bertambah sebesar 0,370. Namun saat akuntansi pertanggungjawaban bernilai 0 maka tingkat kinerja manajerial sebesar 0,431. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin meningkat akuntansi pertanggungjawaban maka meningkat pula kinerja manajerial dan begitupun sebaliknya.

#### **4.2.5 Analisis Koefisien Korelasi Berganda**

Analisis korelasi digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan atau derajat asosiasi antara komitmen organisasi, partisipasi anggaran, dan akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja manajerial untuk memberikan interpretasi

terhadap nilai korelasi yang diperoleh, peneliti mengacu pada pedoman interpretasi koefisien korelasi seperti pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.20**  
**Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi**

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,19	Sangat rendah
0,20 – 0,39	Rendah
0,40 – 0,59	Sedang
0,60 – 0,79	Kuat
0,80 – 1,00	Sangat kuat

**Sumber : Sugiyono (2016:231)**

Koefisien korelasi dilakukan dengan menggunakan SPSS 23 dengan hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.21**  
**Koefisien Korelasi**

**Correlations**

		TOTAL_X1	TOTAL_X2	TOTAL_X3	TOTAL_Y
TOTAL_X1	Pearson Correlation	1	,512**	,418*	,638**
	Sig. (2-tailed)		,004	,022	,000
	N	30	30	30	30
TOTAL_X2	Pearson Correlation	,512**	1	,578**	,705**
	Sig. (2-tailed)	,004		,000	,000
	N	30	30	30	30
TOTAL_X3	Pearson Correlation	,418*	,578**	1	,648**
	Sig. (2-tailed)	,022	,001		,000
	N	30	30	30	30
TOTAL_Y	Pearson Correlation	,638**	,705**	,648**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Sumber : output SPSS 23**

Berdasarkan hasil tabel 4.21 terlihat bahwa nilai koefisien korelasi antara komitmen organisasi dengan kinerja manajerial 0,638 atau 63,8% yang berarti bahwa terdapat hubungan dengan kriteria kuat, karena pada interval 0,60-0,79.

Selanjutnya hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial 0,705 atau 70,5% yang berarti bahwa terdapat hubungan dengan kriteria kuat, karena pada interval 0,60-0,79. Dan untuk hubungan antara akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja manajerial 0,648 atau 64,8% yang berarti bahwa terdapat hubungan dengan kriteria kuat, karena pada interval 0,60-0,79.

#### 4.2.6 Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) merupakan nilai yang menunjukkan besarnya kontribusi pengaruh yang diberikan oleh komitmen organisasi, partisipasi anggaran, dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial yang dinyatakan dalam bentuk persen.

Dengan menggunakan SPSS 23, diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.22**  
**Koefisien Determinasi**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,812 <sup>a</sup>	,660	,620	3,818721

a. Predictors: (Constant), TOTAL\_X3, TOTAL\_X1, TOTAL\_X2

b. Dependent Variable: TOTAL\_Y

**Sumber : output SPSS 23**

Pada tabel 4.22 di atas, dapat dilihat nilai *adjusted R square* yang diperoleh sebesar 0,620 atau 62%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi, partisipasi anggaran, dan akuntansi pertanggungjawaban memberikan kontribusi pengaruh sebesar 62% terhadap kinerja manajerial, sedangkan sebanyak (1 - *adjusted R square*) 38% sisanya merupakan besar kontribusi pengaruh yang diberikan oleh faktor lain yang tidak diteliti.

## 4.2.7 Pengujian Hipotesis

### 4.2.7.1 Pengujian Pengaruh Secara Parsial (Uji t)

Uji t dimaksudkan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh secara parsial atau antara variabel komitmen organisasi, partisipasi anggaran, dan akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja manajerial.

Kriteria pengujian t :

1.  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$
2.  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$

Hasil pengujian disajikan pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.23**

### Hasil Uji T

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	,431	4,214		,102	,919		
TOTAL_X1	,635	,263	,327	2,414	,023	,716	1,397
TOTAL_X2	,285	,118	,364	2,413	,023	,577	1,733
TOTAL_X3	,370	,175	,301	2,113	,044	,646	1,549

a. Dependent Variable: TOTAL\_Y

**Sumber : output SPSS 23**

1. Hasil Penelitian Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

$H_0 : \beta = 0$  : Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

$H_0 : \beta \neq 0$  : Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Uji statistik t terhadap variabel komitmen organisasi memperlihatkan bahwa komitmen organisasi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,023 lebih kecil

dari nilai *alpha* 0,05 ( $0,023 < 0,05$ ) dengan  $t_{hitung}$  2,414 dan  $t_{tabel}$  ( $\alpha = 0,05$ ,  $df = n - k - 1$  maka  $df = 30 - 3 - 1 = 26$ , untuk pengujian dua sisi) sebesar 2,056, dimana  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,414 > 2,056$ . Berdasarkan kriteria pengujian hipotesis maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

## 2. Hasil Penelitian Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

$H_0 : \beta = 0$  : Partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

$H_0 : \beta \neq 0$  : Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Uji statistik t terhadap variabel partisipasi anggaran memperlihatkan bahwa partisipasi anggaran memiliki nilai signifikansi sebesar 0,023 lebih kecil dari nilai *alpha* 0,05 ( $0,023 < 0,05$ ) dengan  $t_{hitung}$  2,413 dan  $t_{tabel}$  ( $\alpha = 0,05$ ,  $df = n - k - 1$  maka  $df = 30 - 3 - 1 = 26$ , untuk pengujian dua sisi) sebesar 2,056, dimana  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,413 > 2,056$ . Berdasarkan kriteria pengujian hipotesis maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

## 3. Hasil Penelitian Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial

$H_0 : \beta = 0$  : Akuntansi pertanggungjawaban tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

$H_0 : \beta \neq 0$  : Akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Uji statistik t terhadap variabel akuntansi pertanggungjawaban memperlihatkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban memiliki nilai signifikansi sebesar 0,044 lebih kecil dari nilai  $\alpha$  0,05 ( $0,044 < 0,05$ ) dengan  $t_{hitung}$  2,113 dan  $t_{tabel}$  ( $\alpha = 0,05$ ,  $df = n - k - 1$  maka  $df = 30 - 3 - 1 = 26$ , untuk pengujian dua sisi) sebesar 2,056, dimana  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,113 > 2,056$ . Berdasarkan kriteria pengujian hipotesis maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

**Tabel 4.24**  
**Pengaruh Secara Parsial**

No	Variabel independen	$T_{hitung}$	$T_{tabel}$ (0,05:26)	Sig.	$\alpha$	Keputusan	Keterangan
1.	Komitmen Organisasi	2,414	2,056	0,023	0,05	Ha diterima	Signifikan
2.	Partisipasi Anggaran	2,413	2,056	0,023	0,05	Ha diterima	Signifikan
3.	Akuntansi Pertanggung-jawaban	2,113	2,056	0,044	0,05	Ha diterima	Signifikan

Sumber : *output SPSS 23*

#### 4.2.7.2 Pengujian Pengaruh Secara Simultan (Uji F)

Pengujian secara simultan (Uji F) dilakukan untuk mengetahui apakah variabel komitmen organisasi, partisipasi anggaran, dan akuntansi pertanggungjawaban mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja manajerial. Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1.  $H_0 : \beta = 0$  : Komitmen organisasi, partisipasi anggaran, dan akuntansi pertanggungjawaban tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
2.  $H_0 : \beta \neq 0$  : Komitmen organisasi, partisipasi anggaran, dan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Uji hipotesis secara simultan dilakukan dengan menggunakan uji F kinerja manajerial dengan tingkat signifikan 5%. Dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut :

1.  $H_0$  ditolak jika F statistik  $< 0,05$  atau  $F_{hitung} > F_{tabel}$
2.  $H_0$  diterima jika F statistik  $> 0,05$  atau  $F_{hitung} < F_{tabel}$

Hasil pengujian disajikan pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.25**  
**Hasil Uji F**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	734,489	3	244,830	16,789	,000 <sup>b</sup>
	Residual	379,148	26	14,583		
	Total	1113,638	29			

a. Dependent Variable: TOTAL\_Y

b. Predictors: (Constant), TOTAL\_X3, TOTAL\_X1, TOTAL\_X2

**Sumber : output SPSS 23**

Pada tabel 4.25 menunjukkan bahwa nilai  $F_{hitung}$  sebesar 16,789 nilai ini menjadi statistik uji yang akan dibandingkan dengan nilai  $F_{tabel}$  pada tabel distribusi F. Dengan  $\alpha = 0,05$ ,  $df_1 = 3$ , dan  $df_2 (30-3-1) = 26$ , maka diperoleh nilai  $F_{tabel}$  sebesar 2,98. Karena  $F_{hitung} 16,789 > 2,98 F_{tabel}$  dan memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai  $\alpha 0,05$  ( $0,000 < 0,050$ ), maka sesuai dengan kriteria

pengujian hipotesis bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan komitmen organisasi, partisipasi anggaran, dan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

### **4.3 Pembahasan**

#### **4.2.1 Komitmen Organisasi pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung**

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan terhadap variabel komitmen organisasi diperoleh hasil “sangat kuat”. Hal tersebut dibuktikan dengan jawaban responden atas variabel komitmen organisasi (X1) yang didominasi dengan jawaban “setuju” sehingga diperoleh total skor sebesar 748 dengan persentase 83,11%, maka diperoleh kesimpulan bahwa komitmen organisasi dikategorikan “sangat kuat” berdasarkan garis kontinum. Hal ini berarti komitmen organisasi pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung telah diterapkan dengan baik. Komitmen organisasi terdiri dari 3 indikator yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif yang diukur dengan 6 pernyataan.

Jika dilihat dari jawaban responden untuk beberapa pernyataan menunjukkan masih adanya responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju pada beberapa pernyataan variabel komitmen organisasi, artinya meskipun komitmen organisasi yang ditunjukkan oleh PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung termasuk ke dalam kategori sangat kuat, namun masih menunjukkan adanya kelemahan pada komitmen organisasi di PT. Industri Telekomunikasi

Indonesia (Persero) Bandung yang masih harus ditingkatkan terutama pada komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif.

#### **4.2.2 Partisipasi Anggaran pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung**

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan terhadap variabel partisipasi anggaran diperoleh hasil “sangat kuat”. Hal tersebut dibuktikan dengan jawaban responden atas variabel partisipasi anggaran (X2) yang didominasi dengan jawaban “setuju” sehingga diperoleh total skor sebesar 1604 dengan persentase 82,26%, maka diperoleh kesimpulan bahwa partisipasi anggaran dikategorikan “sangat kuat” berdasarkan garis kontinum. Hal ini berarti partisipasi anggaran pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung telah diterapkan dengan baik. Partisipasi anggaran terdiri dari 6 indikator yaitu keikutsertaan manajer dalam penyusunan anggaran, kepuasan manajer dalam penyusunan anggaran, kebutuhan memberi pendapat, kerelaan dalam memberikan pendapat, besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran *final*, dan seringnya atasan meminta pendapat saat anggaran disusun yang diukur dengan 13 pernyataan.

Jika dilihat dari jawaban responden untuk beberapa pernyataan menunjukkan masih adanya responden yang menjawab tidak setuju pada beberapa pernyataan variabel partisipasi anggaran, artinya meskipun partisipasi anggaran yang ditunjukkan oleh PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung termasuk ke dalam kategori sangat kuat, namun masih menunjukkan adanya kelemahan pada partisipasi anggaran di PT. Industri Telekomunikasi Indonesia

(Persero) Bandung yang masih harus dibenahi, terutama pada besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran *final*.

#### **4.2.3 Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung**

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan terhadap variabel akuntansi pertanggungjawaban diperoleh hasil “sangat kuat”. Hal tersebut dibuktikan dengan jawaban responden atas variabel akuntansi pertanggungjawaban (X3) yang didominasi dengan jawaban “setuju” sehingga diperoleh total skor sebesar 1375 dengan persentase 83,33%, maka diperoleh kesimpulan bahwa akuntansi pertanggungjawaban dikategorikan “sangat kuat” berdasarkan garis kontinum. Hal ini berarti akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung telah diterapkan dengan baik. Akuntansi pertanggungjawaban terdiri dari 5 indikator yaitu struktur organisasi, anggaran, penggolongan biaya, sistem akuntansi, dan sistem pelaporan yang diukur dengan 11 pernyataan.

Jika dilihat dari jawaban responden untuk beberapa pernyataan menunjukkan masih adanya responden yang menjawab tidak setuju pada beberapa pernyataan variabel akuntansi pertanggungjawaban, artinya meskipun akuntansi pertanggungjawaban yang ditunjukkan oleh PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung termasuk ke dalam kategori sangat kuat, namun masih menunjukkan adanya kelemahan pada akuntansi pertanggungjawaban di PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung yang masih harus dibenahi, terutama pada struktur organisasi dan sistem akuntansi.

#### **4.2.4 Kinerja Manajerial pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung**

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan terhadap variabel kinerja manajerial diperoleh hasil “sangat kuat”. Hal tersebut dibuktikan dengan jawaban responden atas variabel kinerja manajerial (Y) yang didominasi dengan jawaban “setuju” sehingga diperoleh total skor sebesar 1226 dengan persentase 81,73%, maka diperoleh kesimpulan bahwa kinerja manajerial dikategorikan “sangat kuat” berdasarkan garis kontinum. Hal ini berarti kinerja manajerial pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung telah diterapkan dengan baik. Kinerja manajerial terdiri dari 8 indikator yaitu perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan yang diukur dengan 10 pernyataan.

Jika dilihat dari jawaban responden untuk beberapa pernyataan menunjukkan masih adanya responden yang menjawab tidak setuju pada beberapa pernyataan variabel kinerja manajerial, artinya meskipun kinerja manajerial yang ditunjukkan oleh PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung termasuk ke dalam kategori sangat kuat, namun masih menunjukkan adanya kelemahan pada kinerja manajerial di PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung yang masih harus dibenahi, terutama pada perencanaan.

#### **4.2.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung**

Pada hasil uji t menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi memiliki nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,414 > 2,056$  dengan signifikansi 0,023 ( $0,023 < 0,050$ ).

Maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dengan total pengaruh sebesar 63,8%. Sehingga H<sub>1</sub> yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial diterima. Dalam analisis deskriptif menunjukkan bahwa pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung telah melaksanakan komitmen organisasi dengan baik, hal ini ditunjukkan dengan 3 indikator yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif yang terdiri dari 6 pernyataan dengan mendapatkan proporsi sebesar 83,11%.

Individu yang memiliki komitmen tinggi cenderung akan lebih peduli terhadap organisasi dengan memperhatikan kelangsungan organisasi serta berusaha mengarahkan organisasi tersebut menjadi lebih baik dimasa mendatang, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja manajerial perusahaan. Sebaliknya, individu tidak akan memiliki niat untuk berusaha memajukan organisasi menjadi yang lebih baik apabila individu memiliki tingkat komitmen organisasi yang rendah dan hanya mementingkan diri sendiri, sehingga tidak dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja manajerial perusahaan. Manajer akan menyampingkan kepentingan pribadinya agar dapat memenuhi kepentingan organisasinya terlebih dahulu dan hal ini akan meningkatkan kinerja manajerial perusahaan tersebut. Pencapaian kinerja yang maksimal akan menggambarkan sejauh mana *strategic planning* suatu organisasi dapat terwujud (Mariam dan Fitriah, 2017). Dengan melalui komitmen organisasi akan meningkatkan kinerja manajerial (Apriansyah dan Rusli, 2014).

#### **4.2.6 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung**

Pada hasil uji t menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran memiliki nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,413 > 2,056$  dengan signifikansi  $0,023$  ( $0,023 < 0,050$ ). Maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dengan total pengaruh sebesar  $70,5\%$ . Sehingga  $H_2$  yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial diterima. Dalam analisis deskriptif menunjukkan bahwa pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung telah melaksanakan partisipasi anggaran dengan baik, hal ini ditunjukkan dengan 6 indikator yaitu keikutsertaan manajer dalam penyusunan anggaran, kepuasan manajer dalam penyusunan anggaran, kebutuhan memberi pendapat, kerelaan dalam memberikan pendapat, besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran *final*, dan seringnya atasan meminta pendapat saat anggaran disusun yang terdiri dari 13 pernyataan dengan mendapatkan proporsi sebesar  $82,26\%$ .

Dengan partisipasi anggaran diharapkan meningkatkan kinerja manajerial, yakni ketika tujuan telah direncanakan dan disetujui secara partisipatif, karyawan akan menginternalisasi tujuan tersebut dan mereka akan memiliki tanggung jawab secara personal untuk mencapainya melalui keterlibatan dalam proses anggaran (Milani dalam Maharani, 2014). Kinerja manajerial dapat dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran (Sucitrawati dan Sari, 2017).

#### **4.2.7 Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung**

Pada hasil uji t menunjukkan bahwa variabel akuntansi pertanggungjawaban memiliki nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,113 > 2,056$  dengan signifikansi  $0,044$  ( $0,044 < 0,050$ ). Maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dengan total pengaruh sebesar  $64,8\%$ . Sehingga  $H_3$  yang menyatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial diterima. Dalam analisis deskriptif menunjukkan bahwa pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung telah melaksanakan akuntansi pertanggungjawaban dengan baik, hal ini ditunjukkan dengan 5 indikator yaitu struktur organisasi, anggaran, penggolongan biaya, sistem akuntansi, dan sistem pelaporan yang terdiri dari 11 pernyataan dengan proporsi sebesar  $83,33\%$ .

Akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan secara baik pada setiap bagian dapat memberikan kemudahan bagi pimpinan dalam pengambilan keputusan manajemen, sehingga dapat menimbulkan kepuasan kerja manajer karena berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan (Sari, 2013). Dalam hubungannya dengan manajer atau kepala bidang, kinerja manajer dapat diukur dan berkaitan erat dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban (Yuliasuti, 2016).

#### **4.2.8 Pengaruh Komitmen Organisasi, Partisipasi Anggaran, dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung**

Pada hasil uji F menunjukkan bahwa  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $16,789 > 2,98$  dengan signifikansi  $0,000$  ( $0,000 < 0,050$ ). Maka dengan demikian  $H_4$  yang menyatakan bahwa komitmen organisasi, partisipasi anggaran, dan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial diterima. Hal ini berarti bahwa kinerja manajerial ditentukan secara bersama-sama oleh komitmen organisasi, partisipasi anggaran, dan akuntansi pertanggungjawaban.

Koefisien korelasi ( $R$ ) sebesar  $0,812$  dapat diartikan bahwa derajat hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen sebesar  $81,2\%$ , artinya komitmen organisasi, partisipasi anggaran, dan akuntansi pertanggungjawaban memiliki hubungan positif dan sangat kuat dengan kinerja manajerial. Sedangkan koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar  $0,620$  menunjukkan bahwa kinerja manajerial dipengaruhi oleh komitmen organisasi, partisipasi anggaran, dan akuntansi pertanggungjawaban sebesar  $62\%$ . Dalam analisis deskriptif menunjukkan bahwa pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung telah melaksanakan kinerja manajerial dengan baik, hal ini ditunjukkan dengan  $8$  indikator yaitu perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan yang terdiri dari  $10$  pernyataan dengan proporsi sebesar  $81,73\%$ .

Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong individu berusaha untuk mencapai tujuan organisasi, melalui komitmen organisasi secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja manajerial. Komitmen organisasi yang tinggi akan

meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Apriansyah dan Rusli, 2014). Partisipasi anggaran akan mempengaruhi kinerja manajerial, karena dengan adanya partisipasi anggaran maka manajer yang merasa terlibat akan bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran sehingga manajer diharapkan akan melaksanakan anggaran dengan lebih baik (Ernis dan Sularso, 2017). Informasi akuntansi pertanggungjawaban mencerminkan skor yang dibuat oleh setiap manajer dalam menggunakan berbagai sumber daya untuk melaksanakan peran manajer tersebut dalam mencapai sasaran perusahaan. Dengan kata lain jika akuntansi pertanggungjawaban dilakukan dengan baik, maka akan diperoleh informasi akuntansi pertanggungjawaban masa lalu untuk berperan sebagai pengukur kinerja di masa yang akan datang (Prima dan Widodo, 2014).

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan bab sebelumnya, maka kesimpulan yang dapat diperoleh mengenai pengaruh komitmen organisasi, partisipasi anggaran, dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil analisis deskriptif dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung dinilai sangat baik.
2. Berdasarkan hasil analisis deskriptif dapat disimpulkan bahwa variabel partisipasi anggaran pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung dinilai sangat baik.
3. Berdasarkan hasil analisis deskriptif dapat disimpulkan bahwa variabel akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung dinilai sangat baik.
4. Berdasarkan hasil analisis deskriptif dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja manajerial pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung dinilai sangat baik.
5. Secara parsial komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung. Nilai koefisien yang menunjukkan angka positif dapat diartikan jika komitmen

organisasi meningkat maka akan meningkat pula kinerja manajerial yang dihasilkan.

6. Secara parsial partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung. Nilai koefisien yang menunjukkan angka positif dapat diartikan jika partisipasi anggaran meningkat maka akan meningkat pula kinerja manajerial yang dihasilkan.
7. Secara parsial akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung. Nilai koefisien yang menunjukkan angka positif dapat diartikan jika akuntansi pertanggungjawaban meningkat maka akan meningkat pula kinerja manajerial yang dihasilkan.
8. Secara simultan terdapat pengaruh signifikan dari komitmen organisasi, partisipasi anggaran, dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa peningkatan pada komitmen organisasi, partisipasi anggaran, dan akuntansi pertanggungjawaban mempunyai peran cukup besar atas peningkatan kinerja manajerial pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung.

## 5.2 Saran

Pada bagian akhir ini, peneliti bermaksud mengajukan saran yang berhubungan dengan penelitian. Adapun saran yang diajukan sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan diharapkan untuk mempertahankan komitmen organisasi yang sudah baik. Selain itu juga diharapkan perusahaan untuk mengadakan kegiatan yang dapat meningkatkan komitmen organisasi, agar komitmen organisasi pada perusahaan dapat terus dipertahankan dan menjadi lebih baik.
2. Bagi perusahaan diharapkan untuk mempertahankan partisipasi anggaran yang sudah baik. Selain itu juga diharapkan antar tingkat manajemen untuk tetap saling berkomunikasi serta saling berbagi informasi agar partisipasi anggaran di dalam perusahaan dapat terus berjalan dengan baik.
3. Bagi perusahaan diharapkan untuk mempertahankan akuntansi pertanggungjawaban yang sudah baik. Selain itu juga diharapkan perusahaan terus melakukan pengawasan dan pengendalian pada setiap pusat pertanggungjawaban dalam melakukan tugasnya agar terus sesuai dengan prosedur yang ditetapkan perusahaan.
4. Bagi perusahaan diharapkan untuk mempertahankan kinerja manajerial yang sudah baik. Selain itu juga diharapkan perusahaan untuk memperhatikan faktor-faktor yang dapat menurunkan kinerja manajerial.
5. Bagi perusahaan diharapkan untuk mempertahankan komitmen organisasi yang baik agar kinerja manajerial perusahaan terus stabil dan dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik, serta tidak mengalami kerugian kembali.

6. Bagi perusahaan diharapkan untuk mempertahankan partisipasi anggaran yang baik agar kinerja manajerial perusahaan terus stabil dan dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik, serta tidak mengalami kerugian kembali.
7. Bagi perusahaan diharapkan untuk mempertahankan akuntansi pertanggungjawaban yang baik agar kinerja manajerial perusahaan terus stabil dan dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik, serta tidak mengalami kerugian kembali.
8. Bagi peneliti selanjutnya yang juga akan mengambil penelitian serupa peneliti menyarankan untuk menambah variabel-variabel lain, seperti gaya kepemimpinan, ketidakpastian lingkungan, budaya organisasi dan variabel lainnya. Peneliti juga menyarankan untuk memperluas cakupan sampel penelitian untuk memperoleh hasil yang lebih bervariasi dan lebih akurat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andani, K. dan Sujana, E. (2017), Analisis Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi, *E-Journal SI Ak Universitas Pendidikan Ganesha*, Vol. 7 No. 1, hlm. 1-11.
- Andriana, D dan Balqis, K. (2015), Peran Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban, *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 3 No. 1, hlm. 649-659.
- Apriansyah, G. dan Rusli, Z. (2014), Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Job Relevant Information dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial pada Perhotelan di Provinsi Riau, *JOM FEKON*, Vol. 1 No. 2, hlm. 1-22.
- Ayu, G. dan Dahen, L.D. (2014), Pengaruh Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada PT. Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Tanah Datar), *Journal of Economic and Economic Education*, Vol. 3 No. 1, hlm. 89-94.
- Chandrarin, G. (2017), *Metode Riset Akuntansi Pendekatan Kuantitatif*, Jakarta: Salemba Empat.
- Denisi, A.S. dan Griffin R.W. (2017), *HR 4 Human Resources*, The United States of America: Cengage Learning.
- Dewi, C. dan Yasa, G. (2017), Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Organizational Citizenship Behavior dan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi, *E-Journal Akuntansi Universitas Udayana*, Vol. 21 No. 2, hlm. 1519-1548.
- Dharmanegara, I.B.A. (2010), *Penganggaran Perusahaan: Teori dan Aplikasi*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ernis, F. dan Sularso, R.A. (2017), Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi, *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol. 11 No. 2, hlm. 139-154.
- Garrison, R.H., Noreen, E. dan Brewer, P.C. (2013), *Akuntansi Manajerial*, Jakarta: Salemba Empat.
- Ginting, M. (2018), Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial Organisasi, *Jurnal Manajemen*, Vol. 4 No. 1, hlm. 23-33.

- Handrika, D. dan Wirakusuma, M.G. (2017), Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran pada Kinerja Manajerial yang Dimoderasi Self Efficacy dan Motivasi Kerja, *E-Journal Akuntansi Universitas Udayana*, Vol. 20 No. 1, hlm. 875-903.
- Hansen, D.R. dan Mowen, M.M. (2013), *Akuntansi Manajerial*, Jakarta: Salemba Empat.
- Horngren, C.T., Datar, S.M dan Rajan, M.V. (2012), *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- <https://www.indotelko.com/kanal?in&i=inti-akan-geber-proyek-tito-dari-telkom>, diunduh pada tanggal 29 September 2018.
- Lubis, F.H. dan Suzan, L. (2016), Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial, *E-Proceeding of Management*, Vol. 3 No. 2, hlm. 1523-1529.
- Moheri, Y. dan Arifah, D.A. (2015), Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial, *EKOBIS*, Vol. 16 No. 1, hlm. 86-93.
- Muncherji, N., Gopalakrishnan, C. dan Upinder. (2009), *Partners in Success Strategic HR and Entrepreneurship*, Ahmedabad: Institute of Management, Nirma University of Science and Technology.
- Nafarin, M. (2012), *Penganggaran Perusahaan*, Jakarta: Salemba Empat.
- Pratikyo, A. dan Suprapti, S. (2016), Pengaruh Partisipasi Anggaran, Teknologi Informasi, dan Kualitas Informasi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Kabupaten Pati), *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*, Vol. 5 No. 1, hlm. 84-99.
- Putri, Z.E. dan Adiguna, R. (2014), Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial, *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol. 4 No. 3, hlm. 137-160.
- Riduwan dan Kuncoro, E.A. (2014), *Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis (Analisis Jalur)*, Bandung: Alfabeta.
- Rudianto. (2006), *Akuntansi Manajemen Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Manajemen*, Jakarta: Gramedia.
- Rudianto. (2013), *Akuntansi Manajemen*, Jakarta: Erlangga.
- Salman, K.R. dan Farid M. (2016), *Akuntansi Manajemen : Alat Pengukuran dan Pengambilan Keputusan Manajerial*, Jakarta: Indeks.

- Sari, D. (2013), Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial PT. Pos Indonesia, *Jurnal Binar Akuntansi*, Vol. 2 No. 1, hlm. 1-9.
- Sari, M. dan Basri, H. (2017), Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi, Kompetensi Aparatur dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pengelolaan Keuangan Pada Satuan Kerja Perangkat Kabupaten Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Jaya, *Jurnal Megister Akuntansi*, Vol. 6 No. 2, hlm. 67-73.
- Sekaran, U. (2017), *Metode Penelitian untuk Bisnis*, Jakarta: Salemba Empat.
- Setyawan, A. dan Rohman, A. (2013), Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Mediasi Komitmen Organisasi dan Kecukupan Anggaran, *Diponegoro Journal of Accounting*, Vol. 2 No. 3, hlm. 1-12.
- Siregar, B., Suropto, B., Hapsoro D., Widodo E. dan Biyanto, F. (2013), *Akuntansi Manajemen*, Jakarta: Salemba Empat.
- Sucitrawati, I G.A. dan Sari, M.M.R. (2017), Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi dan Job Relevant Information Sebagai Pemoderasi, *E-Journal Akuntansi Universitas Udayana*, Vol. 20 No. 3, hlm. 1791-1819.
- Suwatno. (2016), *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung: Alfabeta.
- Triana, C. (2015), *Perilaku Organisasi*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Wibowo. (2015), *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Widyawati, I.A dan Sari, M.M.R. (2017), Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial dengan Locus of Control Sebagai Variabel Moderasi, *E-Journal Akuntansi Universitas Udayana*, Vol. 19 No. 1, hlm. 311-336.