



**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, PARTISIPASI
DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN DAN SISTEM
PERENCANAAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL PADA KOPERASI
(Studi Empiris Pada Koperasi Serba Usaha di Kota Semarang)**

SKRIPSI
untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
pada Universitas Negeri Semarang

Oleh
Rachma Nafi'a Lailikirana
NIM 7211413246

UNNES
JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
2017
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi pada:

Hari : Senin

Tanggal: 18 September 2017

Pembimbing I

Indah Anisykurlillah, SE.,M.Si.,Akt.,CA.

NIP. 197508212000122001

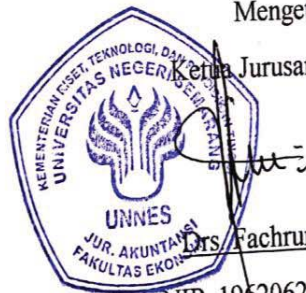
Pembimbing II

Dhini Suryandari, SE.,M.Si.,Ak.,CA.,QIA

NIP. 198212142008122001

Mengetahui,

Ketua Jurusan Akuntansi



Drs. Fachrurrozie, M.Si

NIP. 196206231989011001

PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas Ekonomi

Universitas Negeri Semarang pada:

Hari : Senin

Tanggal : 9 Oktober 2017

Penguji I



Dr. Muhammad Khafid, S.Pd., M.Si.

NIP. 197510101999031001

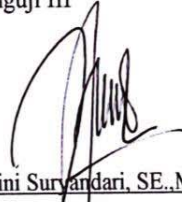
Penguji II



Indah Anisykurlillah, SE., M.Si., Akt., CA.

NIP. 197508212000122001

Penguji III



Dhini Suryandari, SE., M.Si., Ak., CA., QIA

NIP. 198212142008122001

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi



Dr. Wahyono, MM.

NIP. 195601031983121001

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rachma Nafi'a Lailikirana

NIM : 7211413246

Tempat tanggal lahir : Semarang, 18 September 1995

Alamat : Jalan Candi Mutiara Timur I/373 RT5 RW7, Semarang 50183

menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, September 2017



Rachma Nafi'a Lailikirana
NIM 7211413246

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto

“Barangsiapa yang mempermudah kesulitan orang lain, maka Allah SWT akan mempermudah urusannya di dunia dan di akhirat” (Hadits Riwayat Muslim).

Persembahan

1. Bapak dan Ibu tercinta, Bapak Erwin Dwi Edi Wibowo dan Ibu Nunik Kusnilawati yang telah memberikan kasih sayang dan selalu mendukung, memotivasi, dan mendoakan yang terbaik untukku.
2. Kakakku dan keponakanku tersayang, Rizki Kharisma Praesnika dan Shakila Fathiya Zhafirah yang selalu memberikan dukungan kepadaku.
3. Teman-teman seperjuangan Akuntansi 2013 Universitas Negeri Semarang.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, nikmat, serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasi, Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dan Sistem Perencanaan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada Koperasi”.

Penyusunan skripsi ini tidak dapat terselesaikan tanpa bantuan dari segenap pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan kali ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum., Rektor Universitas Negeri Semarang.
2. Dr. Wahyono, M.M., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
3. Drs. Fachrurrozie, M.Si., Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
4. Prabowo Yudo Jayanto, SE., MSA., Dosen Wali Akuntansi D angkatan 2013 Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
5. Indah Anisykurlillah, SE., M.Si., Akt., CA., Dosen Pembimbing pertama yang telah memberikan pengarahan, bimbingan, ide, dan motivasi dalam penyusunan skripsi dari awal hingga akhir.
6. Dhini Suryandari, SE., M.Si., Ak., CA., QIA., Dosen Pembimbing kedua yang juga telah memberikan arahan, bimbingan, ide, dan motivasi dalam penyusunan skripsi.

7. Seluruh dosen pengampu yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan selama menuntut ilmu di Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
8. Seluruh Staf Tata Usaha baik di tingkat Jurusan maupun Fakultas yang telah membantu seluruh administrasi selama perkuliahan.
9. Almamaterku Universitas Negeri Semarang.
10. Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Semarang dan Dinas Koperasi dan UMKM Kota Semarang yang telah memberikan ijin penelitian.
11. Para pengurus Koperasi Serba Usaha di Kota Semarang yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.
12. Sahabatku Haryaji Pinasthi Mestikaningrat, Natalia Titis Andari Hega, Maya Ayu Kristiyani, Ino Ayuditya Putri, Claudia Gita Pratiwi dan Dita Stefiana Dewi.
13. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu atas bantuan yang telah diberikan selama penyusunan skripsi ini.

Akhir kata, skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, akan tetapi sedikit harapan yang dapat penulis ucapkan semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat dikemudian hari. Amin.

Semarang, September 2017



Penulis

SARI

Lailikirana, Rachma Nafi'a. 2017. "*Pengaruh Komitmen Organisasi, Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dan Sistem Perencanaan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Koperasi Serba Usaha di Kota Semarang)*". Skripsi. Jurusan Akuntansi. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing I. Indah Anisykurlillah, SE., M.Si., Akt., CA., II. Dhini Suryandari, SE., M.Si., Ak., CA., QIA.

Kata Kunci: Anggaran, kinerja manajerial, Koperasi, Partisipasi

Koperasi serba usaha merupakan salah satu jenis koperasi yang memiliki berbagai bidang usaha. Koperasi serba usaha membutuhkan perencanaan dan penyusunan anggaran yang baik karena memiliki beberapa bidang usaha. Hasil dari studi pendahuluan telah ditemukannya berbagai masalah yang dihadapi oleh para pengurus koperasi serba usaha khususnya dalam hal kinerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi, partisipasi dalam penyusunan anggaran dan sistem perencanaan anggaran pada koperasi serba usaha.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pengurus koperasi serba usaha di Kota Semarang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *accidental sampling*. Hasil dari teknik pengambilan *accidental sampling* telah diperoleh sampel sebanyak 67 responden. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dengan cara dokumentasi dan kuesioner. Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial. Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah SPSS 23.

Hasil analisis deskriptif diperoleh bahwa rata-rata kinerja manajerial pada koperasi serba usaha dalam kategori tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi, partisipasi dalam penyusunan anggaran dan sistem perencanaan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Saran yang diberikan untuk para pengurus KSU agar mengoptimalkan proses partisipasi dalam penyusunan anggaran. Bagi pihak Dinas Koperasi dan UMKM juga diharapkan dapat selalu memperbarui data tentang koperasi di Kota Semarang.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

ABSTRACT

Lailikirana, Rachma Nafi'a. 2017. "*The Effect of Organizational Commitment, Participation in Budgeting and Budget Planning System to Managerial Performance (Empirical Study on Cooperative Business in Semarang City)*". Final Project. Accounting Department. Economic Faculty. Semarang State University. Advisor I. Indah Anisykurlillah, SE., M.Si., Akt., CA., II. Dhini Suryandari, SE., M.Si., Ak., CA., QIA.

Keywords: Budgeting, Managerial Performance, Cooperative, Participation

Cooperative business is one type of cooperative that has various business fields. Cooperative business requires good planning and budget preparation because it has several business fields. The results of the preliminary study have found a variety of problems faced by cooperative business management, especially in terms of performance. The purpose of this study is to determine the effect of organizational commitment, participation in budget preparation and budget planning system in cooperative business.

Population in this research is all manager of cooperative business in Semarang City. Sampling technique in this research using accidental sampling technique. Results of accidental sampling technique has obtained a sample of 67 respondents. Data collecting techniques in this study by documentation and questionnaires. The collected data were analyzed using descriptive statistical analysis and inferential statistical analysis. The analysis tool used in this research is SPSS 23.

The result of descriptive analysis shows that the average of managerial performance in cooperative business in high category. The results showed that organizational commitment variable, participation in budgeting and budget planning system have a positive effect on managerial performance.

The advice given to the managers of cooperative business in order to optimize the process of participation in preparing the budget. For the Department of Cooperatives and SMEs are also expected to always update data about cooperatives in the city of Semarang.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN KELULUSAN	iii
PERNYATAAN	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
PRAKATA	vi
SARI	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	8
1.3 Cakupan Masalah.....	9
1.4 Rumusan Masalah.....	10
1.5 Tujuan Penelitian	10
1.6 Kegunaan Penelitian	10

1.7 Orisinalitas Penelitian	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN	12
2.1 Kajian Teori Utama (<i>Grand Theory</i>).....	12
2.1.1 Teori Harapan (<i>Expectancy Theory</i>).....	12
2.2 Kajian Variabel Penelitian.....	16
2.2.1 Kinerja Manajerial.....	16
2.2.2 Komitmen Organisasi	17
2.2.3 Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran.....	24
2.2.4 Sistem Perencanaan Anggaran	26
2.3 Kajian Penelitian Terdahulu	29
2.4 Kerangka Berpikir.....	33
2.4.1 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial	33
2.4.2 Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial	34
2.4.3 Pengaruh Sistem Perencanaan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial	36
2.4.4 Pengaruh Komitmen Organisasi, Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dan Sistem Perencanaan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.....	37
2.5 Hipotesis Penelitian	40
BAB III METODE PENELITIAN.....	41
3.1 Jenis dan Desain Penelitian	41
3.2 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel.....	42

3.3 Variabel Penelitian.....	43
3.3.1 Kinerja Manajerial.....	43
3.3.2 Komitmen Organisasi.....	44
3.3.3 Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran.....	45
3.3.4 Sistem Perencanaan Anggaran.....	46
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	49
3.5 Pengujian Instrumen Penelitian.....	50
3.5.1 Uji Validitas.....	51
3.5.2 Uji Reliabilitas.....	54
3.6 Analisis Deskriptif.....	55
3.6.1 Analisis Deskriptif Responden.....	55
3.6.2 Analisis Deskriptif Variabel.....	55
3.7 Analisis Statistik Inferensial.....	59
3.7.1 Uji Normalitas.....	59
3.7.2 Uji Multikolinearitas.....	60
3.7.3 Uji Heteroskedastisitas.....	61
3.7.4 Uji Autokorelasi.....	62
3.8 Analisis Regresi Berganda.....	62
3.9 Uji Hipotesis.....	63
3.9.1 Koefisien Determinasi (R^2).....	63
3.9.2 Uji Signifikan Keseluruhan (Uji Statistik F).....	64

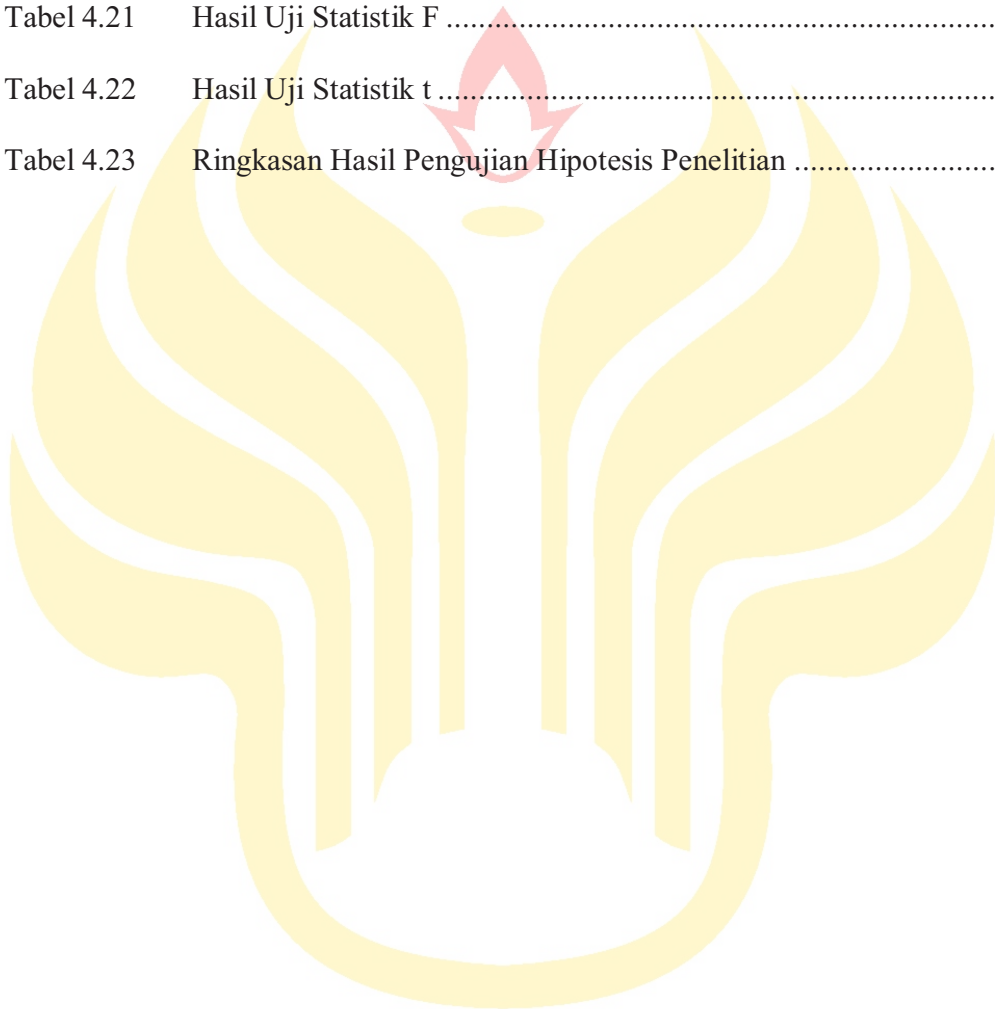
3.9.3 Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t).....	64
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	66
4.1 Hasil Penelitian	66
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	66
4.1.2 Analisis Statistik Deskriptif	67
4.1.3 Uji Statistik Inferensial	78
4.1.4 Analisis Regresi Berganda	84
4.1.5 Uji Hipotesis.....	86
4.2 Pembahasan	90
4.2.1 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial	91
4.2.2 Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial	93
4.2.3 Pengaruh Sistem Perencanaan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial	94
4.2.4 Pengaruh Komitmen Organisasi, Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dan Sistem Perencanaan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.....	96
BAB V PENUTUP	98
5.1 Simpulan.....	98
5.2 Saran.....	99
DAFTAR PUSTAKA.....	102

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Ringkasan Penelitian Terdahulu.....	29
Tabel 3.1	Indikator Variabel Kinerja Manajerial (Y)	44
Tabel 3.3	Indikator Variabel Komitmen Organisasi (X ₁)	45
Tabel 3.4	Indikator Variabel Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran (X ₂).....	46
Tabel 3.5	Indikator Variabel Sistem Perencanaan Anggaran (X ₃)	47
Tabel 3.6	Skor Skala Likert.....	48
Tabel 3.7	Kisi-Kisi Kuesioner Penelitian.....	48
Tabel 3.8	Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi (X ₁)	52
Tabel 3.9	Hasil Uji Validitas Variabel Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran (X ₂)	52
Tabel 3.10	Hasil Uji Validitas Variabel Sistem Perencanaan Anggaran (X ₃)	53
Tabel 3.11	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Manajerial (Y)	53
Tabel 3.12	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Instrumen Penelitian	55
Tabel 3.13	Kategori Deskriptif Variabel Kinerja Manajerial (Y)	56
Tabel 3.14	Kategori Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi (X ₁)	57
Tabel 3.15	Kategori Deskriptif Variabel Partisipasi dalam Perencanaan Anggaran (X ₂)	58
Tabel 3.16	Kategori Deskriptif Variabel Sistem Perencanaan Anggaran (X ₃)	59
Tabel 4.1	<i>Response Rate</i> Responden	66

Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia dan Jenis Kelamin	67
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	68
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	69
Tabel 4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Jabatan	70
Tabel 4.6	Analisis Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Manajerial (Y).....	72
Tabel 4.7	Distribusi Frekuensi Kinerja Manajerial (Y)	72
Tabel 4.8	Analisis Statistik Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi (X ₁).....	73
Tabel 4.9	Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi (X ₁)	74
Tabel 4.10	Analisis Statistik Deskriptif Variabel Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran (X ₂)	75
Tabel 4.11	Distribusi Frekuensi Variabel Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran (X ₂)	75
Tabel 4.12	Analisis Statistik Deskriptif Variabel Sistem Perencanaan Anggaran (X ₃)	76
Tabel 4.13	Distribusi Frekuensi Variabel Sistem Perencanaan Anggaran (X ₃)...	77
Tabel 4.14	Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov.....	79
Tabel 4.15	Hasil Uji Multikolinearitas	80
Tabel 4.16	Hasil Uji Multikolinearitas Menggunakan Tolerance dan VIF.....	81
Tabel 4.17	Hasil Uji Heteroskedastisitas Menggunakan Uji Glejser	83
Tabel 4.18	Hasil Uji Autokorelasi	84
Tabel 4.19	Hasil Analisis Regresi Berganda.....	85

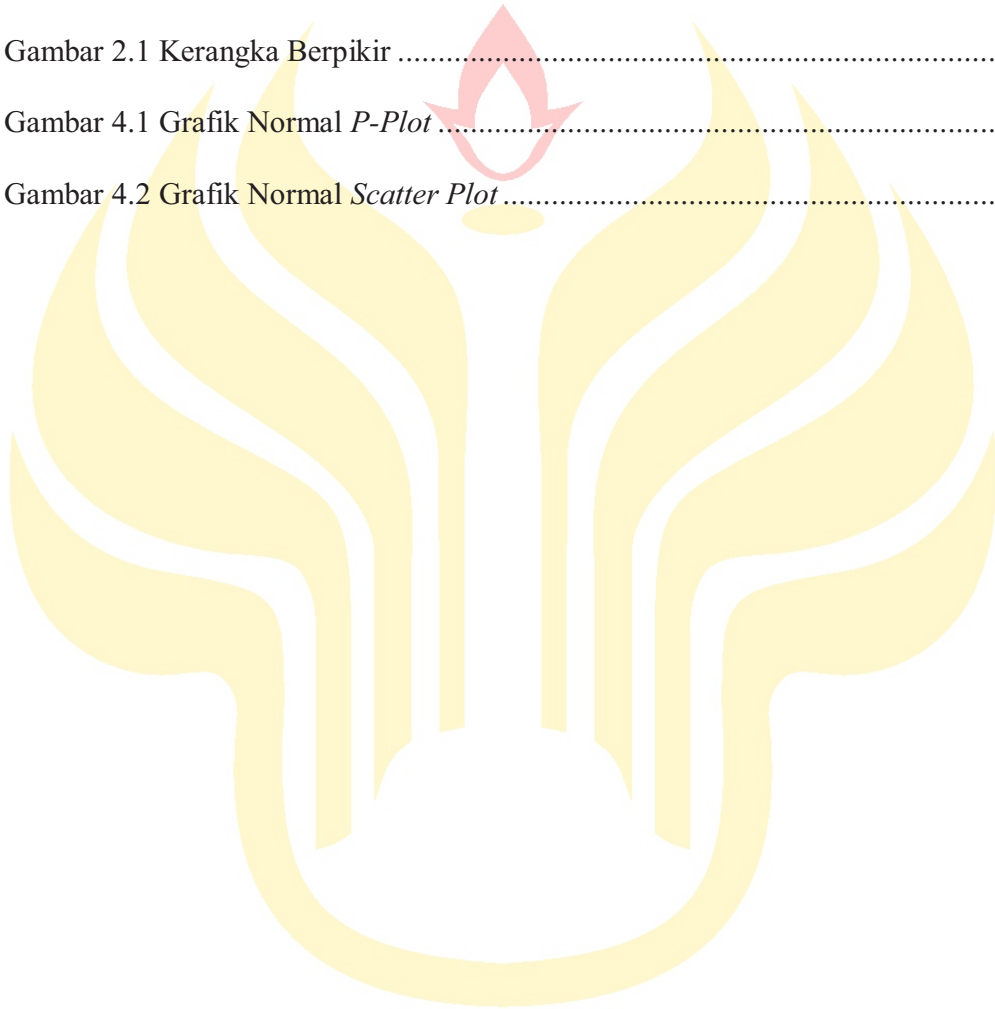
Tabel 4.20	Hasil Koefisien Determinasi R^2	87
Tabel 4.21	Hasil Uji Statistik F	88
Tabel 4.22	Hasil Uji Statistik t	89
Tabel 4.23	Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian	91



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	39
Gambar 4.1 Grafik Normal <i>P-Plot</i>	78
Gambar 4.2 Grafik Normal <i>Scatter Plot</i>	82



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Daftar Koperasi Serba Usaha di Kota Semarang.....	107
Lampiran 2	Kisi-Kisi Kuesioner.....	110
Lampiran 3	Kuesioner Penelitian Skripsi	112
Lampiran 4	Output SPSS 23 Uji Validitas.....	123
Lampiran 5	Output SPSS 23 Uji Reliabilitas	125
Lampiran 6	Output SPSS 23 Analisis Deskriptif Variabel	127
Lampiran 7	Output SPSS 23 Uji Normalitas	128
Lampiran 8	Output SPSS 23 Uji Multikolonieritas.....	129
Lampiran 9	Output SPSS 23 Uji Heteroskedastisitas	130
Lampiran 10	Output SPSS 23 Uji Autokorelasi.....	131
Lampiran 11	Output SPSS 23 Koefisien Determinasi R^2 , Uji Simultan (Uji F), dan Uji Parsial (Uji t).....	132
Lampiran 12	Surat Rekomendasi Penelitian	133
Lampiran 13	Surat Keterangan Penelitian	135
Lampiran 14	Dokumentasi.....	159

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Koperasi adalah organisasi yang bergerak di bidang ekonomi rakyat dengan beranggotakan orang-orang atau badan-badan hukum koperasi yang merupakan tata susunan ekonomi sebagai usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan (Pasal 3 UU No. 12 Tahun 1967). Dalam pengertian lain yang tertera dalam Pasal 1 No. UU RI No. 25 Tahun 1992 tentang perkoperasian, definisi koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi yang melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan. Dalam melanjutkan usahanya, koperasi perlu menyusun anggaran, agar usahanya mencapai hasil yang maksimal. Salah satu jenis koperasi yang sistem penganggarannya cukup kompleks adalah Koperasi Serba Usaha, yaitu koperasi yang usahanya bergerak dalam berbagai bidang ekonomi, seperti bidang produksi, konsumsi, perkreditan, dan jasa.

Saat ini masalah yang masih dihadapi koperasi dan bisa menghambat perkembangan koperasi di Indonesia menjadi problematika. Pengelolaan koperasi yang kurang efektif, baik dari segi manajemen maupun keuangan menjadi salah satu kendala berkembangnya koperasi. Kendala yang dihadapi koperasi seperti banyaknya anggota, pengurus, maupun pengelola yang kurang memahami dan kurang mendukung jalannya kegiatan usaha koperasi. Selain itu, tingkat partisipasi anggota koperasi masih rendah,

ini disebabkan oleh sosialisasi yang belum optimal. Masyarakat yang menjadi anggota hanya sebatas tahu koperasi itu hanya untuk melayani konsumen seperti biasa, baik untuk barang konsumsi atau pinjaman. Artinya masyarakat belum tahu betul bahwa dalam koperasi, konsumen juga berarti pemilik, dan mereka berhak berpartisipasi menyumbang saran demi kemajuan koperasi miliknya serta berhak mengawasi kinerja pengurus.

Sebagian dari anggota belum menyadari hak dan kewajiban mereka sebagai anggota. Kebanyakan anggota koperasi belum menyadari bahwa koperasi merupakan suatu wadah usaha yang dimaksudkan untuk meningkatkan kegiatan ekonomi dan kesejahteraan mereka. Sebaiknya dalam kelompok tersebut harus ada tokoh yang berfungsi sebagai penggerak organisatoris untuk menggerakkan koperasi kearah sasaran yang benar. Partisipasi mereka dalam kegiatan organisasi juga masih harus ditingkatkan. Apabila ketika suatu koperasi mengadakan Rapat Anggota Tahunan (RAT) banyak anggotanya yang tidak hadir, maka keputusan-keputusan yang dihasilkan tidak dirasa sebagai keputusan yang mengikat.

Kinerja manajerial merupakan hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan, dan pengawasan. Kinerja dinyatakan efektif apabila tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapatkan kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran serta memotivasi bawahan, mengidentifikasi dan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran,

menerima kesepakatan anggaran dan melaksanakannya sehingga dapat menghindarkan dampak negatif anggaran yaitu faktor kriteria, sistem penganggaran (*reward*) dan konflik. Kinerja manajerial adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Salah satu komponen penting dalam organisasi adalah anggaran untuk menterjemahkan keseluruhan strategi organisasi ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Perencanaan keuangan yang disusun oleh setiap individu yang tergabung dalam perusahaan akan menggambarkan tujuan yang ingin dicapai perusahaan serta strategi untuk mencapainya. Perencanaan keuangan tersebut akan tertuang dalam suatu bentuk anggaran (Hansen – Mowen, 2004). Untuk menyusun anggaran yang efektif dan efisien, diperlukan partisipasi dari para anggota, pengurus, maupun pengelola dari koperasi. Selain itu, sistem perencanaan anggaran juga perlu diperhatikan. Ada dua alasan menurut Brownell (1982) mengapa partisipasi menjadi topik yang menarik dalam akuntansi manajemen. Pertama, partisipasi pada umumnya merupakan pendekatan manajerial yang dinilai dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi. Kedua, beberapa penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi dengan kinerja menunjukkan hasil yang tidak konsisten.

Menurut Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian Indonesia menerangkan bahwa anggota harus berpartisipasi dalam kegiatan ekonomi. Hal ini berarti bahwa setiap anggota koperasi wajib mengikuti kegiatan ekonomi yang diselenggarakan oleh koperasi, seperti contohnya ikut berpartisipasi dalam penyusunan

anggaran. Koperasi dalam merancang maupun mengubah anggarannya, harus dengan menyelenggarakan Rapat Akhir Tahun yang diselenggarakan minimal satu kali dalam satu tahun buku. Rapat Akhir Tahun ini wajib dihadiri oleh seluruh anggota koperasi, dan tidak bias diwakilkan hak suaranya. Peraturan ini tertuang dalam Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Nomor 19/PER/M.KUKM/IX/2015 tentang Penyelenggaraan Rapat Anggota Koperasi. Hal ini berarti tingkat partisipasi dan komitmen organisasi sangat berperan penting dalam pengambilan keputusan guna meningkatkan kinerja manajerial koperasi.

Komitmen organisasi ialah sikap karyawan yang tertarik dengan tujuan, nilai dan sasaran organisasi yang ditunjukkan dengan adanya penerimaan individu atas nilai dan tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk berafiliasi dengan organisasi dan kesediaan bekerja keras untuk organisasi sehingga membuat individu betah dan tetap ingin bertahan di organisasi tersebut demi tercapainya tujuan dan kelangsungan organisasi. Komitmen organisasi diungkap dengan skala komitmen organisasi. Aspek komitmen diungkap melalui aspek yang dikemukakan Schultz dan Schultz (1993, 290) yaitu : (1) penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi (2) kesediaan untuk berusaha keras demi organisasi dan (3) memiliki keinginan untuk berafiliasi dengan organisasi.

Kenyataannya masih terdapat permasalahan terkait kinerja manajerial perusahaan. Pada 15 November 2013 sebagaimana dimuat pada www.nasional.tempo.co, Dinas Koperasi dan UMKM Kota Semarang membubarkan 46 koperasi di Kota Semarang

yang di nilai tidak produktif dan cenderung vakum. Koperasi tersebut tidak melakukan kegiatan operasi maupun mengirimkan rencana anggaran biaya.

Fenomena lainnya dapat dilihat pada artikel yang dimuat oleh www.republika.co.id pada tanggal 16 Maret 2016, tercatat sebanyak 633 koperasi di wilayah Bekasi, Jawa Barat mengalami bangkrut. Menurut Sekretaris Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan UMKM kota Bekasi, Dedet Kusmayadi, penyebab usaha koperasi itu bangkrut akibat pihak pengelola yang tidak memiliki program dan permodalan yang kuat. Dedet mengatakan, permasalahan yang dihadapi koperasi sejauh ini adalah terkait dengan program manajemen kerja para pengelolanya. Program kerja yang dimaksud adalah dalam hal perputaran uang diantara para anggota yang tidak konsisten. Untuk modal koperasi bisa saja diambil dari iuran anggota atau mencari sumber dana yang tidak mengikat untuk keperluan tambahan anggaran permodalan.

Sebagaimana dimuat oleh www.jawapos.com pada 9 Juli 2016, jumlah koperasi di Jawa Tengah terus berkurang. Hal ini disebabkan oleh manajemen koperasi yang kurang profesional dan peran Dinas Koperasi dan UMKM yang dirasa kurang. Kejadian bermula ketika nasabah ingin mengambil uang simpanannya, akan tetapi koperasi tidak dapat mencairkan dana nasabah tersebut.

Ratusan koperasi yang ada di Kabupaten Semarang diusulkan bupati setempat untuk ditutup. Selain tidak jelas aktivitasnya, keberadaan koperasi tersebut juga tidak berkontribusi bagi pemberdayaan ekonomi masyarakat di sekitarnya. Bupati Semarang, Mundjirin, mengakui persoalan utama yang dihadapi oleh koperasi adalah

kelemahan dalam hal manajemen. Tak sedikit koperasi yang ada tidak didukung oleh Sumber Daya Manusia yang memadai (www.republika.co.id tanggal 1 Maret 2017).

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial suatu organisasi. Antara lain komitmen organisasi, partisipasi dalam penyusunan anggaran, sistem perencanaan anggaran, motivasi, sistem *reward*, sumber daya manusia, gaya kepemimpinan, pengawasan internal, *job relevant information*, desentralisasi, pengalaman kerja, kejelasan sasaran anggaran, sistem informasi, penggunaan informasi akuntansi, lingkungan, *locus of control*, dan etika kerja.

Di Indonesia penelitian tentang kinerja manajerial sudah banyak dilakukan, diantaranya sudah dilakukan oleh Hidayat (2014) yang meneliti tentang analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial dengan menggunakan variabel sistem perencanaan anggaran, partisipasi penyusunan anggaran, skedul penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, pengawasan internal, dan kinerja manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem perencanaan anggaran, partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan ketepatan skedul penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. pengawasan internal tidak dapat memoderasi pengaruh sistem perencanaan anggaran, partisipasi dalam penyusunan anggaran, skedul penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal ini mendukung pendapat Milani (1975) dalam Nor (2007) bahwa penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan dapat meningkatkan kinerja

manajer, yaitu ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui maka karyawan akan melaksanakan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena karyawan ikut terlibat dalam penyusunan anggaran. Hal ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Mulyani (2016) yang mengungkapkan bahwa tidak terdapat pengaruh antara variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi (Darlis, 2002) dalam Ika S, Triyani dan Lestari (2011). Artinya, jika seorang manajer memiliki komitmen organisasi yang tinggi, maka kinerja manajerial akan meningkat. Kholidah dan Murtini (2014) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini sesuai dengan penelitian Kurniawan (2013) yang menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi publik. Studi berbeda yang dilakukan Nouri (1994) dalam Supriyono (2004) dalam Sukmantari dan Wirasedana (2015), yang menyatakan bahwa terjadi relasi yang negatif dan signifikan antara komitmen organisasi pada kinerja manajerial.

Diharapkan komitmen baik anggota, pengurus maupun pengelola koperasi meningkat, sehingga tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran dan sistem perencanaan anggaran menjadi lebih efisien dan efektif yang menyebabkan kinerja manajerial koperasi menjadi semakin baik. Sesuai dengan latar belakang yang telah

dikemukakan diatas, maka penulis memilih **“Pengaruh Komitmen Organisasi, Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran, dan Sistem Perencanaan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pada Koperasi (Studi Empiris pada Koperasi Serba Usaha di Kota Semarang)”** sebagai judul dari penelitian ini.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka dapat diidentifikasi sebagai faktor yang mempengaruhi rendahnya kinerja manajerial adalah sebagai berikut:

1. Pengurus yang jarang terlibat dengan kegiatan koperasi cenderung memiliki komitmen organisasi yang rendah karena tidak merasa menjadi bagian dari koperasi tersebut dan tidak merasakan bahwa masalah yang dihadapi oleh koperasi juga merupakan masalah pengurus tersebut. Sehingga pengurus yang memiliki komitmen organisasi rendah akan enggan untuk memaksimalkan kemampuannya demi meningkatkan kinerja manajerial organisasi.
2. Rendahnya partisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan dampak rendahnya kinerja manajerial karena pengurus yang tidak berpartisipasi dalam penyusunan anggaran tidak merasakan bahwa keputusan akhir yang dihasilkan merupakan cerminan dari keikutsertaannya sehingga tidak merasa terikat dengan keputusan dan tujuan koperasi.
3. Buruknya sistem perencanaan anggaran koperasi menjadi salah satu penyebab rendahnya kinerja manajerial pada koperasi. Anggaran yang efektif membutuhkan

kemampuan memprediksi masa depan. Kesalahan memprediksi akan mengacaukan rencana yang telah disusun dan berdampak terhadap penilaian kinerjanya.

1.3 Cakupan Masalah

Agar penulisan skripsi ini tidak menyimpang dan mengambang dari tujuan yang semula direncanakan sehingga mempermudah mendapatkan data dan informasi yang diperlukan, maka penulis menetapkan batasan-batasan sebagai berikut :

1. Penelitian ini berfokus pada pengaruh komitmen organisasi, partisipasi dalam penyusunan anggaran dan sistem perencanaan anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Variabel independen dalam penelitian ini terdiri atas komitmen organisasi, partisipasi dalam penyusunan anggaran dan sistem perencanaan anggaran yang dipilih karena hasil penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang tidak konsisten sehingga perlu dilakukan kajian lebih lanjut.
3. Rujukan teori yang digunakan pada penelitian ini yaitu *expectancy theory* dan *agency theory*.
4. Objek penelitian adalah Koperasi Serba Usaha di Kota Semarang.
5. Koperasi yang dipilih adalah Koperasi Serba Usaha yang terdaftar pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah Kota Semarang dan masih berstatus aktif.
6. Kuesioner hanya akan dibagikan kepada pengurus Koperasi Serba Usaha di Kota Semarang yang masih berstatus aktif.

7. Waktu penelitian hanya berlangsung selama 1 bulan, yaitu tanggal 31 Juli 2017 – 30 Agustus 2017.

1.4 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, maka permasalahan yang menjadi pusat perhatian dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Apakah ada pengaruh antara komitmen organisasi dengan kinerja manajerial pada koperasi?
- 2) Apakah ada pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial pada koperasi?
- 3) Apakah ada pengaruh antara sistem perencanaan anggaran dengan kinerja manajerial pada koperasi?

1.5 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh antara komitmen organisasi dengan kinerja manajerial.
2. Untuk menganalisis pengaruh antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.
3. Untuk menganalisis pengaruh antara sistem perencanaan anggaran dengan kinerja manajerial.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

1.6 Kegunaan Penelitian

1. Bagi akademisi

Diharapkan penelitian ini dapat memperkaya bahan kepustakaan dan mampu memberikan kontribusi pada pengembangan teori, terutama yang berkaitan dengan akuntansi manajemen, khususnya untuk memahami komitmen organisasi, partisipasi dalam penyusunan anggaran dan sistem perencanaan anggaran dalam hubungannya dengan kinerja manajerial pada koperasi.

2. Bagi koperasi atau pihak yang terkait

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi praktis untuk menerapkan sistem anggaran yang efektif sebagai alat bantu manajemen dalam memotivasi, meningkatkan komitmen karyawan dan mengevaluasi kinerja manajerial.

1.7 Orisinalitas Penelitian

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Taufik Hidayat (2014) yang meneliti tentang Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah dihilangkannya variabel skedul penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan pengawasan internal dan ditambahkan variabel komitmen organisasi. Penelitian ini menggunakan Koperasi Serba Usaha yang ada di Kota Semarang sebagai lokasi penelitian, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta sebagai lokasi penelitiannya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN

2.1 Kajian Teori Utama (*Grand Theory*)

2.1.1 Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori harapan sering digunakan sebagai landasan teori dalam penelitian mengenai partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Teori ini sebenarnya telah mulai dikembangkan sejak tahun 1930. Tetapi model *expectancy theory* yang sistematis dan komprehensif pertama kali dikemukakan oleh Victor Vroom pada bukunya *Work and Motivation* (1964). Vroom lebih menekankan pada faktor hasil (*outcomes*), dibanding kebutuhan (*needs*) seperti yang dikemukakan oleh Maslow and Herzberg. Usaha Vroom tersebut kemudian dikembangkan oleh Galbraith dan Cummings (1967), Porter dan Lawler (1968), Graen (1969) dan Campbell et al. (1970) seperti yang dimuat dalam Luthans (1998). Dalam *expectancy theory*, motivasi individu ditentukan oleh *expectancies* dan *valences*. *Expectancies* adalah keyakinan tentang kemungkinan bahwa perilaku tertentu (seperti misalnya bekerja lebih keras) akan menimbulkan hasil tertentu (seperti misalnya kenaikan gaji). *Valences* berarti nilai yang diberikan individu atas *outcome* (hasil) atau *rewards* yang akan ia terima. Tiga asumsi pokok Vroom dari teorinya adalah sebagai berikut :

1. Setiap individu percaya bahwa bila ia berperilaku dengan cara tertentu, ia akan memperoleh hal tertentu. Ini disebut sebuah harapan hasil (*outcome expectancy*)

sebagai penilaian subjektif seseorang atas kemungkinan bahwa suatu hasil tertentu akan muncul dari tindakan orang tersebut.

2. Setiap hasil mempunyai nilai, atau daya tarik bagi orang tertentu. Ini disebut valensi (*valence*) sebagai nilai yang orang berikan kepada suatu hasil yang diharapkan.
3. Setiap hasil berkaitan dengan suatu persepsi mengenai seberapa sulit mencapai hasil tersebut. Ini disebut harapan usaha (*effort expectancy*) sebagai kemungkinan bahwa usaha seseorang akan menghasilkan pencapaian suatu tujuan tertentu.

Ekspektansi merupakan salah satu penggerak yang mendasari seseorang untuk melakukan suatu tindakan. Karena dengan adanya usaha yang keras tersebut, maka hasil yang didapat akan sesuai dengan tujuan. Dalam teori ini disebutkan bahwa seseorang akan memaksimalkan sesuatu yang menguntungkan dan meminimalkan sesuatu yang merugikan bagi pencapaian tujuan akhirnya.

Contoh penelitian yang menggunakan teori ini adalah Brownell dan McInnes (1986) serta penelitian Kren (1990) serta Ronen dan Livingston (1975) seperti yang dimuat dalam Kren (1997). Brownell dan McInnes (1986) meneliti pengaruh tiga variabel yaitu partisipasi penganggaran, motivasi dan kinerja, yang dilakukan pada manajer tingkat menengah perusahaan-perusahaan manufaktur.

Peneliti menduga bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran akan bisa meningkatkan motivasi karyawan dan selanjutnya peningkatan motivasi tersebut akan meningkatkan kinerja. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa hubungan langsung antara partisipasi anggaran dan kinerja menunjukkan hubungan yang positif dan

signifikan, tetapi pengaruh atas variabel motivasi atas hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja sangat kecil. Hasil penelitian yang menyimpang dari dugaan semula salah satu hal dimungkinkan karena terjadinya slack anggaran akibat adanya partisipasi anggaran tersebut.

Terkait teori harapan dengan komitmen organisasi adalah pengurus koperasi akan merasa puas apabila dirinya terlibat dengan kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan koperasi. Setiap hasil mempunyai nilai, atau daya tarik bagi orang tertentu. Ini disebut valensi (*valence*) sebagai nilai yang individu berikan kepada suatu hasil yang diharapkan. Karakteristik karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi kepada organisasi antara lain memiliki keyakinan yang kuat terhadap organisasi serta menerima tujuan dan nilai organisasi, memiliki keinginan untuk bekerja dengan baik, serta memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi. Oleh karena itu, semakin organisasi mampu menimbulkan keyakinan dalam diri karyawan, bahwa apa yang menjadi nilai dan tujuan pribadi karyawan memiliki kesamaan dengan nilai dan tujuan organisasi, akan semakin tinggi pula komitmen karyawan pada organisasi tersebut. Dengan begitu, karyawan akan berusaha semaksimal mungkin demi mencapai tujuan koperasi sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja manajerial koperasi.

Terkait teori harapan dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah seseorang akan memaksimalkan sesuatu yang menguntungkan dan meminimalkan sesuatu yang merugikan bagi pencapaian tujuan akhir. Oleh karena itu, dengan adanya partisipasi pengurus KSU dalam proses penyusunan anggaran akan meningkatkan

kesadaran pengurus KSU akan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Dengan begitu, maka pengurus akan lebih terpacu untuk menyusun anggaran yang efektif dan efisien sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja manajerial KSU.

Terkait teori harapan dengan sistem perencanaan anggaran adalah organisasi akan memaksimalkan sesuatu yang menguntungkan dan meminimalkan sesuatu yang merugikan bagi pencapaian tujuan akhir. Anggota, pengurus maupun pengelola koperasi akan memaksimalkan bidang usaha unggulannya dengan menyusun anggaran yang tepat, sehingga mampu menghasilkan pencapaian yang efektif dan efisien. Anggaran yang efektif membutuhkan kemampuan memprediksi masa depan, yang meliputi berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Pengelola dan pengurus perlu menyusun anggaran dengan baik karena anggaran merupakan perencanaan keuangan yang menggambarkan seluruh aktivitas operasional organisasi. Kesalahan memprediksi akan mengacaukan rencana yang telah disusun dan berdampak terhadap penilaian kinerjanya. Dengan adanya partisipasi pengurus dan anggota dalam proses penyusunan anggaran, hal ini akan meningkatkan kesadaran pengurus dan anggota akan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Dengan adanya partisipasi, pengurus dan anggota tahu benar mengenai apa yang harus dikerjakan berkaitan dengan pencapaian anggaran. Dengan dilibatkannya pengurus dan anggota dalam proses penyusunan anggaran, hal ini akan menimbulkan komitmen pada pengurus dan anggota bahwa anggaran yang ada juga merupakan tujuannya.

Terkait teori harapan dengan kinerja manajerial adalah organisasi mengharapkan hasil kinerja yang memuaskan. Setiap hasil berkaitan dengan suatu persepsi mengenai seberapa sulit mencapai hasil tersebut. Ini disebut harapan usaha (*effort expectancy*) sebagai kemungkinan bahwa usaha seseorang akan menghasilkan pencapaian suatu tujuan tertentu. Semakin sulit tujuan yang akan dicapai, maka seseorang akan terdorong untuk memberikan usaha lebih demi mencapai target tersebut.

2.2 Kajian Variabel Penelitian

2.2.1 Kinerja Manajerial

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Kinerja manajerial adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff (*staffing*), negoisasi, dan perwakilan atau representasi. Pengukuran kinerja manajerial diadopsi dari pertanyaan yang dikembangkan oleh Mahoney et al. (1965) dalam Eker (2007) dalam Maria Niken Setyarini dan Anastasia Susty A (2008) dalam S Mulyani (2016).

Kinerja merupakan suatu prestasi atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh individu atau suatu organisasi dalam melaksanakan pada suatu periode tertentu. Menurut Stoner (1986) dalam Hidayat (2014) kinerja (*performance*) merupakan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, kelompok atau organisasi. Pada sektor pemerintahan, kinerja dapat diartikan sebagai suatu prestasi

yang dicapai oleh pegawai pemerintah atau instansi pemerintah dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat dalam suatu periode. Kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono, 1999).

Kinerja merupakan faktor penting yang digunakan untuk mengukur efektifitas dan efisiensi organisasi. Menurut Supomo dan Indriantoro (1998) bahwa: “Kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain: perencanaan, koordinasi, pengawasan, *staffing*, negosiasi, dan representasi”. Bagi organisasi itu sendiri kinerja manajerial dapat menjadi tolak ukur sejauh mana manajer melaksanakan fungsi manajemen.

2.2.2 Komitmen Organisasi

2.2.2.1 Pengertian Komitmen

Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sedangkan Mathis dan Jackson dalam Sopiah (2008) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat dimana pegawai percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya.

Komitmen yang timbul dari seseorang atas perusahaan tempatnya bekerja menunjukkan adanya suatu keinginan yang kuat untuk terus berupaya agar segala sesuatu hanyalah terfokus pada usaha pencapaian tujuan perusahaan tersebut. Komitmen organisasi merupakan sebuah dimensi sikap positif karyawan yang dapat dihubungkan dengan kinerja (Manogran, 1997) dalam Hasmawati dan Laela (2011). Menurut Matheiu dan Zajac dalam Supriyono (2004), komitmen organisasi adalah keterikatan individu dengan organisasi sehingga individu tersebut ‘merasa memiliki’ organisasi tempatnya bekerja. Dengan kata lain, komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans; 248, 2006). Lebih lanjut, dengan mendasarkan pada beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah kemampuan dan dorongan psikologis serta ikatan emosional seorang individu untuk mengidentifikasi, melibatkan, menyesuaikan diri dan mengabdikan secara loyal dengan tujuan dan sasaran-sasaran organisasi.

2.2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen

Komitmen di dalam suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Pendekatan multidimensional akan lebih menjelaskan hubungan pekerja dengan organisasi yang mempekerjakannya (Cetin, 2006). Van Dyne dan Graham (dalam Coetzee, 2005) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi seseorang berdasarkan pendekatan multidimensional, yaitu:

1. *Personal Factors*

Ada beberapa faktor personal yang mempengaruhi latar belakang pekerja, antara lain usia, latar belakang pekerja, sikap dan nilai serta kebutuhan intrinsik pekerja. Ada banyak penelitian yang menunjukkan bahwa beberapa tipe pekerja memiliki komitmen yang lebih tinggi pada organisasi yang mempekerjakannya. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, pekerja yang lebih teliti, *extrovert*, dan mempunyai pandangan positif terhadap hidupnya (optimis) cenderung lebih berkomitmen. Selain itu, pekerja yang berorientasi kepada kelompok, memiliki tujuan serta menunjukkan kepedulian terhadap kelompok, juga merupakan tipe pekerja yang lebih terikat kepada keanggotaannya. Sama halnya dengan pekerja yang berempati, mau menolong sesama (*altruistic*) juga lebih cenderung menunjukkan perilaku sebagai anggota kelompok pada pekerjaannya.

2. *Situational Factors*

a. *Workpace values*

Pembagian nilai merupakan komponen yang penting dalam setiap hubungan atau perjanjian. Nilai yang tidak terlalu kontroversial (kualitas, inovasi, kerjasama, partisipasi) akan lebih mudah dibagi dan akan membangun hubungan yang lebih dekat. Jika pekerja percaya pada nilai kualitas produk organisasi, mereka akan terikat pada perilaku yang berperan dalam meningkatkan kualitas. Jika pekerja yakin pada nilai partisipasi organisasi, mereka akan lebih merasakan bahwa partisipasi mereka akan

membuat suatu perbedaan. Konsekuensinya, mereka akan lebih bersedia untuk mencari solusi dan membuat saran untuk kesuksesan suatu organisasi.

b. Subordinate-supervisor interpersonal relationship

Perilaku dari *supervisor* merupakan suatu hal yang mendasar dalam menentukan tingkat kepercayaan antar individu dalam unit pekerjaan. Perilaku dari *supervisor* yang termasuk ke dalamnya seperti berbagi informasi yang penting, membuat pengaruh yang baik, menyadari dan menghargai unjuk kerja yang baik dan tidak melukai orang lain. Butler (dalam Coetzee, 2007) mengidentifikasi 11 perilaku supervisor yaitu memfasilitasi kepercayaan *interpersonal* yaitu kesediaan, kompetensi, konsistensi, bijaksana, adil, jujur, loyalitas, terbuka, menepati janji, mau menerima, dan kepercayaan. Secara lebih luas apabila *supervisor* menunjukkan perilaku yang disebutkan ini maka akan mempengaruhi tingkat komitmen bawahannya.

c. Job characteristics

Berdasarkan Jernigan, Beggs dan Kohut (dalam Coetzee, 2007) kepuasan terhadap otonomi, status, dan kepuasan terhadap organisasi adalah *predictor* yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal inilah yang merupakan karakteristik pekerjaan yang dapat meningkatkan perasaan individu terhadap tanggung jawabnya, dan keterikatan terhadap organisasi.

d. Organizational support

Ada hubungan yang signifikan antara komitmen pekerja dan kepercayaan pekerja terhadap keterikatan dengan organisasinya. Berdasarkan penelitian, pekerja akan lebih

bersedia untuk memenuhi panggilan di luar tugasnya ketika mereka bekerja di organisasi yang memberikan dukungan serta menjadikan keseimbangan tanggung jawab pekerjaan dan keluarga menjadi lebih mudah, mendampingi mereka menghadapi masa sulit, menyediakan keuntungan bagi mereka dan membantu anak mereka melakukan sesuatu yang mereka tidak dapat lakukan.

3. *Positional Factors*

a. *Organizational tenure*

Beberapa penelitian menyebutkan adanya hubungan antara masa jabatan dan hubungan pekerja dengan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa pekerja yang telah lama bekerja di organisasi akan lebih mempunyai hubungan yang kuat dengan organisasi tersebut.

b. *Hierarchical job level*

Penelitian menunjukkan bahwa status sosial ekonomi menjadi satu-satunya prediktor yang kuat dalam komitmen organisasi. Hal ini terjadi karena status yang tinggi akan merujuk pada peningkatan motivasi dan kemampuan untuk terlibat secara aktif. Secara umum, pekerja yang jabatannya lebih tinggi akan memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi pula bila dibandingkan dengan para pekerja yang jabatannya lebih rendah. Ini dikarenakan posisi atau kedudukan yang tinggi membuat pekerja dapat mempengaruhi keputusan organisasi, mengindikasikan status yang tinggi, menyadari kekuasaan formal dan kompetensi yang mungkin, serta

menunjukkan bahwa organisasi sadar bahwa para pekerjanya memiliki nilai dan kompetensi dalam kontribusi mereka.

Komitmen pegawai pada organisasi tidak terjadi begitu saja tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Steers dalam Sopiah (2008) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang pegawai antara lain :

1. Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi, variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap pegawai.
2. Ciri pekerjaan seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja.
3. Pengalaman kerja seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

2.2.2.3 Jenis-Jenis Komitmen

Komitmen dalam organisasi terdiri dari beberapa macam. Jenis-jenis komitmen menurut Robbins (2008:101) adalah sebagai berikut:

1. Komitmen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi. Pegawai dengan afektif tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.
2. Komitmen normatif merupakan perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi. Komitmen normatif berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki

pegawai. Komitmen normatif menimbulkan perasaan kewajiban kepada pegawai untuk memberikan balasan atas apa yang pernah diterimanya dari organisasi.

3. Komitmen *continuance* berarti komponen yang berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika meninggalkan organisasi. Pegawai dengan dasar organisasi tersebut disebabkan karena pegawai tersebut membutuhkan organisasi.

Dengan dasar afektif memiliki tingkah laku yang berbeda dengan pegawai dengan dasar *continuance*. Pegawai yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk berusaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya pegawai yang terpaksa menjadi anggota organisasi akan menghindari kerugian *financial* dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Komitmen pegawai memiliki dua komponen yaitu sikap dan kehendak untuk bertingkah laku. Sikap mencakup identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, di mana penerimaan ini merupakan dasar komitmen pegawai. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi. Sikap juga mencakup keterlibatan seseorang sesuai peran dan tanggungjawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan padanya. Selain itu sikap juga mencakup kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi dari komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara

organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi. Sedangkan yang termasuk kehendak untuk bertingkah laku adalah kesediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampak melalui kesediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Pegawai dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi. Keinginan juga termasuk kehendak untuk tetap berada dalam organisasi. Pada pegawai yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu lama.

Jadi seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh sebagai pegawai dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu tampil tingkah laku yang berusaha ke arah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama.

2.2.3 Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran

Anggaran merupakan rencana jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kerja jangka panjang yang telah ditetapkan dalam proses penyusunan program (Mulyadi dalam Yunita, 2001) dalam Hasmawati dan Laela (2011). Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen yang berarti bahwa para manajer setuju menerima tanggung jawab untuk mencapai target yang ditetapkan dalam anggaran. Partisipasi anggaran merupakan suatu proses yang melibatkan individu-individu secara

langsung didalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka (Brownell, 1986) dalam Hasmawati dan Laela (2011).

Keikutsertaan setiap pengurus baik level atas maupun level bawah akan mencerminkan tujuan organisasi secara *universal* dan rinci, sehingga masing-masing pengurus sudah mengetahui dengan jelas tugas-tugas apa saja yang perlu dilakukan. Melalui anggaran partisipatif yang dapat memberikan kejelasan tugas bagi seluruh pengurus menunjukkan bahwa masing-masing pengurus memiliki tanggung jawab dalam mencapai target masing-masing tugasnya serta tujuan organisasi secara keseluruhan.

Pendekatan penganggaran yang melibatkan pengelola dalam pembuatan perencanaan atau estimasi anggaran ini disebut dengan partisipasi anggaran (Govindarajan, 1986; Gul et.al, 1995; Hoque dan Bronan, 2004; Ika S, Triyani dan Lestari, 2011). Partisipasi anggaran adalah proses keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang berdampak di masa mendatang bagi pembuat keputusan tersebut (Siegel, 1989) seperti dikutip oleh Riyanto (1999) yang melibatkan semua manajer dalam proses pengambilan keputusan (Nouri dan Parker, 1996). Dengan konsekuensi melibatkan banyak partisipasi dalam penyusunan anggaran, maka anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia, terutama orang yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran (Siegel, 1989). Beberapa temuan penelitian tentang pengaruh partisipasi terhadap komitmen tujuan masih menunjukkan hasil yang

kontradiktif. Hofstede (1968), Latham dan Yukl (1975b) dalam Murray (1990) serta Hoque dan White (2004) dalam Ika S, Triyani dan Lestari (2011) menemukan bahwa partisipasi dalam penetapan tujuan berpengaruh positif dalam peningkatan kinerja. Sedangkan Shield dan Young (1998) tidak menemukan adanya pengaruh partisipasi terhadap komitmen dan kinerja. Latham dan Erez (1986) yang dikutip oleh Mustikawati (1999) menyimpulkan bahwa efektivitas partisipasi sangat menentukan terciptanya penetapan tujuan dan tergantung dengan nilai budaya yang ada.

2.2.4 Sistem Perencanaan Anggaran

2.2.4.1 Pengertian Sistem Perencanaan Anggaran

Menurut Adisaputro dan Asri (2013:2) untuk mencapai tingkat efisiensi tertentu dan seterusnya menghasilkan keuntungan yang diharapkan, perusahaan melaksanakan kegiatan-kegiatan fungsional bidang pemasaran, produksi, tertib keuangan dan tertib administrasi. Masing-masing bidang ini merupakan kegiatan yang menuntut spesialisasi tersendiri dengan programnya masing-masing. Bilamana masing-masing bidang membuat dan menentukan programnya sendiri terlepas dari program dan kegiatan bidang yang lain, maka besar kemungkinan program-program ini bukan saling membantu melainkan dapat saling bertentangan satu sama lain atau setidaknya tidak saling mendukung. Untuk mencegah hal tersebut diperlukan suatu mekanisme sistem perencanaan dan pengendalian yang terpadu yang kemudian dikenal dengan istilah anggaran perusahaan.

Sistem perencanaan anggaran merupakan satu *output* berwujud rencana tertulis yang mengklasifikasikan ke mana organisasi akan menuju, bagaimana cara mencapainya dan hasil apa yang diharapkan. Tetapi kebanyakan keuntungan organisasional dari perencanaan dan penganggaran datang dari proses pengembangan perencanaan. Proses tersebut memaksa orang untuk berpikir mengenai masa depan, menyediakan ide-ide dan perencanaan-perencanaan mereka dengan hati-hati, untuk mendiskusikan ide-ide dan perencanaan-perencanaan mereka dengan orang lain dalam organisasi, dan untuk berkomitmen untuk mencapai tujuan-tujuan yang akan menjalankan kepentingan organisasi.

2.2.4.2 Tujuan Sistem Perencanaan Anggaran

Tujuan perencanaan dan penganggaran menurut Nafarin (2007:28-30) ada empat tujuan utama dari sistem perencanaan dan penganggaran:

1. Perencanaan

Perencanaan adalah pembuatan keputusan lebih lanjut. Sistem ini berupa pengendalian tindakan yang kuat yang memaksa manajer untuk berpikir ke depan dan membuat keputusan lebih lanjut. Sistem ini memberikan pengelola sebuah daftar tugas-tugas yang berorientasi ke depan, menghubungkannya ke suatu *deadline* (batas akhir) dan demikianlah pengelola memikirkan masa depan. Dalam berpikir ke depan, pengelola harus mengerti lebih baik peluang dan ancaman pasar organisasi, kekuatan dan kelemahannya.

2. Koordinasi

Proses perencanaan dan penganggaran memaksa terjadinya penyebaran informasi ke seluruh organisasi. Proses ini melibatkan komunikasi atas ke bawah untuk tujuan dan prioritas organisasi dan komunikasi bawah ke atas untuk peluang, kebutuhan sumber daya, pembatasan, dan resiko.

3. Memfasilitasi Pengawasan Manajemen Tingkat Atas

Pengawasan ini terjadi dalam bentuk peninjauan tindakan pendahuluan seperti rencana dicermati, didiskusikan dan disetujui sebelum tindakan tersebut diambil.

4. Motivasi

Perencanaan dan penganggaran menjadi target yang mempengaruhi motivasi manajer karena target berhubungan dengan evaluasi kinerja dan banyak penghargaan dan hukuman organisasi.

2.2.4.3 Siklus Perencanaan

Menurut Harahap (2001:11-12), siklus perencanaan adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis, terkadang disebut rencana jangka panjang, termasuk yang berhubungan dengan proses pemikiran secara luas mengenai misi organisasi, tujuan dan cara-cara dimana misi dapat dicapai sebaik mungkin, perencanaan strategis menyangkut analisa masa lalu (menggunakan data yang dikenal dengan kuantitas, biaya, dan pendapatan) dan prediksi masa depan.

2. Pemrograman

Pemrograman menyangkut identifikasi program tindakan spesifik yang akan diimplementasikan di beberapa tahun mendatang dan spesifikasi dari sumber daya yang digunakan. Program harus menterjemahkan setiap strategi bisnis berorientasi eksternal ke fokus internal, serangkaian koordinasi yang dikoordinasikan dengan baik yang didesain untuk mengimplementasikan strategi dan pencapaian tujuan unit-unit entitas.

3. Penganggaran

Penganggaran menyangkut perencanaan keuangan jangka pendek. Penganggaran sangatlah penting dalam menyediakan panduan pengambil keputusan sehari-hari untuk pengelola, jadi hal ini mungkin bisa dikatakan bahwa tujuan utama siklus perencanaan lainnya (perencanaan strategis dan pemrograman) adalah hanya untuk mengembangkan sebuah “*smart budget*” (anggaran pintar).

2.3 Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang melatarbelakangi penelitian ini secara rinci dibahas dalam tabel 2.1.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama/ Tahun	Judul/Jurnal	Variabel	Alat Analisis	Hasil
1.	Taufik Hidayat (2014)	Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial	Sistem Perencanaan Anggaran, Partisipasi Penyusunan Anggaran,	Analisis Regresi Linier Berganda dan Analisis	Sistem perencanaan anggaran, partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

			Skedul Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengawasan Internal, Kinerja Manajerial	Regresi Bertingkat	Pengawasan internal tidak dapat memoderasi pengaruh sistem perencanaan anggaran, partisipasi dalam penyusunan anggaran, skedul penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial.
2.	Anisza Hasmawati dan Sugiyarti Fatma Laela (2011)	Hubungan Langsung dan Tidak Langsung Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi pada Industri Perbankan Syariah di Indonesia	Partisipasi Anggaran, Kinerja Manajerial, Komitmen Organisasi, Kode Etik	<i>Path Analysis</i>	Ada hubungan langsung signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Kode etik sebagai variabel control tidak terbukti. Terdapat hubungan positif signifikan antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi. Hubungan positif dan signifikan juga terjadi pada kode etik terhadap komitmen organisasi.
3.	Luluk Arifatul Kholidah dan Henny Murtini (2014)	Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi dan Informasi Tugas Sebagai Pemediasi	Komitmen Organisasi, Partisipasi Anggaran, Kinerja Manajerial, Informasi Terkait Tugas (<i>Job Relevant Information</i>)	<i>Path Analysis</i>	Partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, komitmen organisasi, dan informasi terkait tugas. Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, dan informasi terkait tugas tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
4.	Ardiani Ika S, Dian Triyani, Anik Puji Lestari (2011)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Ketidakpastian Lingkungan, Komitmen Organisasi dan Pelimpahan Wewenang	Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kinerja Manajerial, Ketidakpastian Lingkungan, Komitmen Organisasi, Pelimpahan Wewenang	<i>Moderated Regression Analysis (MRA)</i>	Partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Variabel <i>moderating</i> yaitu ketidakpastian lingkungan, komitmen organisasi dan pelimpahan wewenang, memiliki pengaruh yang signifikan dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

		Sebagai Variabel Moderating			
5.	Sutapa dan Soni (2010)	Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial	Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Partisipasi Anggaran, Kinerja Manajerial	<i>Structural Equation Model</i>	Komitmen organisasi tidak mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
6.	Komang Krishna Yogantara dan Made Gede Wirakusuma (2013)	Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan pada Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial	Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Partisipasi Anggaran, Kinerja Manajerial	<i>Moderated Regression Analysis</i>	Komitmen organisasi tidak memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dimana variabel moderasi yaitu gaya kepemimpinan tidak dapat memoderasi.
7.	Kadek Juli Suardana dan I Ketut Suryana (2010)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran pada Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi	Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kinerja Manajerial, Komitmen Organisasi	Regresi Linear Sederhana	Partisipasi penyusunan anggaran terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.
8.	S Mulyani (2016)	Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah / SKPD di Kabupaten Kampar)	Akuntabilitas Publik, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Struktur Desentralisasi, Sistem Pengukuran Kinerja, Kompensasi,	Regresi Linear Berganda	Tidak terdapat pengaruh antara variabel akuntabilitas publik, partisipasi penyusunan anggaran, struktur desentralisasi, sistem pengukuran kinerja, kompensasi, dan komitmen profesional terhadap kinerja manajerial. Terdapat pengaruh antara variabel kejelasan sasaran anggaran dan etika kerja dengan kinerja manajerial.

			Etika Kerja, Komitmen Profesional, Kinerja Manajerial		
9.	Hasan Almasi, Mohamad Reza Palizdar dan Hosein Parsian (2015)	<i>Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility</i>	Kepercayaan Organisasi, Komitmen Organisasi, Kompetensi Anggaran dan Alokasi Sumber Daya, Kepuasan Kerja, Partisipasi Anggaran, Kinerja Manajerial	<i>Partial Least Squares Regression</i>	Ada hubungan signifikan antara variabel partisipasi dalam penganggaran dan kepercayaan organisasi, kompetensi anggaran dan alokasi sumber daya dan kepuasan kerja, komitmen organisasi pada kepercayaan organisasi, komitmen organisasi dan kompetensi anggaran dan alokasi sumber daya dan variabel kompetensi anggaran dan alokasi sumber daya dan kepuasan kerja dan kinerja manajerial.
10.	Mia Selvina dan Yuliansyah (2015)	<i>Relationships between Budgetary Participation and Organizational Commitment: Mediated by Reinforcement Contingency Evidence from the Service Sector Industries</i>	Penguatan Kontingensi, Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi	<i>Partial Least Squares Regression</i>	Partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap penguatan kontingensi. Partisipasi anggaran berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Tidak ada efek langsung dari partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi.
11	Wahyudin Nor (2007)	Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial	Partisipasi Anggaran, Kinerja Manajerial, Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan	Regresi Sederhana	Partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja manajerial. Kesesuaian antara partisipasi anggaran dengan faktor desentralisasi dan gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi kinerja manajerial secara signifikan.
12	Hermadi Widianto (2012)	Penganggaran Partisipatif: Efek	Sikap manajeri, Komitmen	<i>Sample T Test and</i>	Tidak ada bukti cukup yang mendukung bahwa proses belajar teori berpengaruh

		Pembelajaran Teori Keagenan dan Penatalayanan terhadap Kinerja Manajer, dengan Sikap dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemediasi: Suatu Penelitian Eksperimental.	organisasi, Kinerja manajer	<i>Path Analysis</i>	pada pembentukan sikap manajer dan komitmen organisasi, tapi berpengaruh pada kinerja manajer.
13	Muthia Nimphar (2009)	Pengaruh Partisipasi Manajer dalam Penganggaran terhadap Kinerja Manajerial di Rumah Sakit Haji Medan tahun 2008	Partisipasi penyusunan anggaran, kinerja manajerial	Analisis regresi linear berganda	Partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial
14	Astri Lila Kurnia (2016)	Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Stress Kerja terhadap Turnover Intention Auditor dengan Kinerja Auditor sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada KAP di Semarang)	Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Stress Kerja, Turnover Intention Auditor, Kinerja Auditor	Analisis Regresi Berganda	Kepuasan kerja, komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap turnover intention auditor. Stress kerja berpengaruh positif terhadap turnover intention auditor. Kinerja auditor berpengaruh positif terhadap hubungan antara kepuasan kerja terhadap turnover intentions auditor.
15	Tri Rosmari ni (2016)	Pengaruh Pengawasan Intern, Sistem Anggaran Berbasis Kinerja dan Sistem Informasi	Pengawasan Intern, Sistem Anggaran Berbasis Kinerja, Sistem Informasi Pengelolaan	Regresi Linear Berganda	Pengawasan intern berpengaruh terhadap kinerja SKPD, Sistem anggaran berbasis kinerja berpengaruh terhadap kinerja SKPD, Sistem informasi pengelolaan keuangan daerah berpengaruh terhadap kinerja SKPD.

		Pengelolaan Keuangan Daerah terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Empiris pada SKPD Kabupaten Rokan Hulu)	Keuangan Daerah, Kinerja SKPD		
--	--	---	-------------------------------	--	--

Sumber: Data primer diolah, 2017

2.4 Kerangka Berpikir

2.4.1 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi (Darlis, 2002) dalam Ika S, Triyani dan Lestari (2011). Komitmen organisasi yang kuat akan membuat individu berusaha keras mencapai tujuan, berpandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi.

Kholidah dan Murtini (2014) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini sesuai dengan penelitian Kurniawan (2013) yang menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi publik. Dengan demikian, individu akan lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa seseorang yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi, maka akan menimbulkan kinerja manajerial yang tinggi, sehingga akan mengurangi tingkat absensi dan meningkatkan loyalitas

karyawan pada organisasi (Sopiah, 2008). Jadi berdasarkan uraian tersebut, komitmen organisasi dan kinerja manajerial mempunyai pengaruh yang positif. Artinya, jika seorang manajer memiliki komitmen organisasi yang tinggi, maka kinerja manajerial akan meningkat.

2.4.2 Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih, yang membawa efek di masa yang akan datang bagi manajer yang membuat keputusan. Anggaran merupakan rencana jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kerja jangka panjang yang telah ditetapkan dalam proses penyusunan program (Mulyadi dalam Yunita, 2001) dalam Hasmawati dan Laela (2011). Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen yang berarti bahwa para manajer setuju menerima tanggung jawab untuk mencapai *target* yang ditetapkan dalam anggaran.

Partisipasi anggaran merupakan suatu proses yang melibatkan individu-individu secara langsung didalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka (Brownell, 1986). Keikutsertaan setiap karyawan baik level atas maupun level bawah akan mencerminkan tujuan perusahaan secara universal dan mendetil, sehingga masing-masing karyawan sudah mengetahui dengan jelas tugas-tugas apa saja yang perlu dilakukan. Melalui anggaran partisipatif yang dapat memberikan kejelasan tugas bagi seluruh karyawan menunjukkan bahwa masing-

masing karyawan memiliki tanggung jawab dalam mencapai *target* masing-masing tugasnya serta tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Hidayat (2014) mengungkapkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, hal ini sama seperti penelitian yang dilakukan oleh Kholidah dan Murtini (2014) yang mengungkapkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran maka akan meningkatkan kinerja manajerial dalam organisasi. Pengelola yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial yang tinggi. Oleh karena itu, manajemen memerlukan anggaran sebagai salah satu komponen penting dalam melakukan perencanaan dan pengendalian dalam organisasi. Perencanaan merupakan pandangan ke depan untuk melihat tindakan apa yang seharusnya dilakukan agar tujuan organisasi dapat diwujudkan.

Kinerja manajerial akan dinilai berdasarkan tercapainya atau terealisasinya target anggaran yang telah ditetapkan. Dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran oleh pengurus dan anggota, maka para pengurus dan anggota dapat menyumbangkan ide dan gagasan yang dimiliki sehingga para pengurus dan anggota pun akan merasa dihargai dan aktualisasi diri dapat terpenuhi. Hal ini nantinya dapat meningkatkan kinerja manajerial serta baik anggota, pengurus maupun pengelola koperasi akan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pelaksanaan anggaran yang telah dibuat.

2.4.3 Pengaruh Sistem Perencanaan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Sistem perencanaan dan penganggaran merupakan elemen penting biaya dari pengendalian hasil keuangan. Kedua sistem ini, yang merupakan kombinasi dari arus informasi dan proses administrasi, mengorganisasi dan mengkoordinasikan keputusan-keputusan dan aktivitas dari karyawan-karyawan organisasi. Sistem perencanaan dan penganggaran hanya menghasilkan satu *output* berwujud rencana tertulis yang mengklasifikasikan ke mana organisasi akan menuju, bagaimana cara mencapainya dan hasil apa yang diharapkan. Tetapi kebanyakan keuntungan organisasional dari perencanaan dan penganggaran datang dari proses pengembangan perencanaan. Proses tersebut memaksa orang untuk berpikir mengenai masa depan, menyediakan ide-ide dan perencanaan-perencanaan mereka dengan hati-hati, untuk mendiskusikan ide-ide dan perencanaan-perencanaan mereka dengan orang lain dalam organisasi, dan untuk berkomitmen untuk mencapai tujuan-tujuan yang akan menjalankan kepentingan organisasi.

Hidayat (2014) mengungkapkan bahwa sistem perencanaan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian, sebuah organisasi yang merencanakan sistem anggarannya dengan baik maka akan mencapai hasil yang efektif dan efisien, sehingga mampu meningkatkan kinerja manajerial organisasi.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2.4.4 Pengaruh Komitmen Organisasi, Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dan Sistem Perencanaan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff (*staffing*), negosiasi, dan perwakilan atau representasi. Salah satu kegiatan manajerial yang berkaitan dengan perencanaan adalah perencanaan dan penyusunan anggaran. Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial.

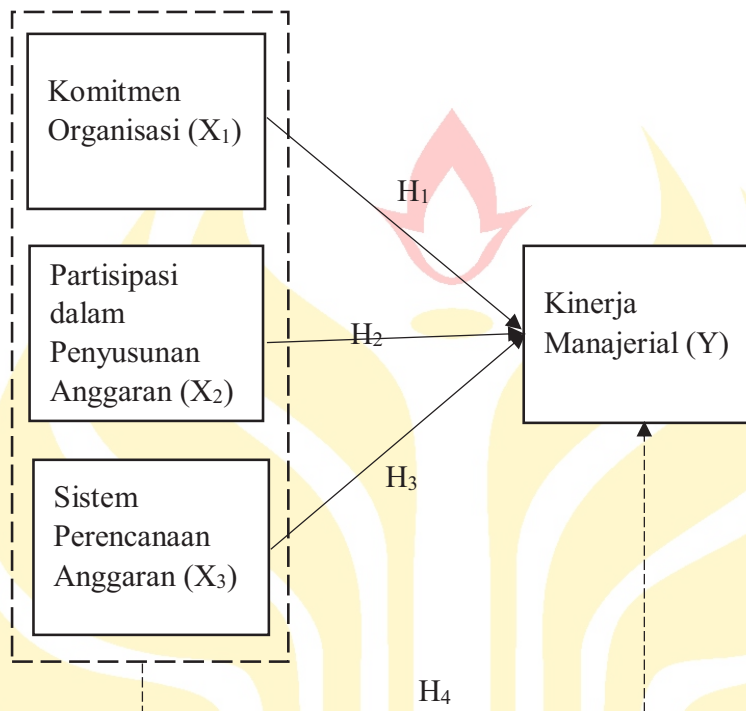
Komitmen organisasi lebih menekankan pada kesetiaan seseorang terhadap organisasi tempat ia bekerja, kemauan seseorang terlibat dalam masalah organisasinya dan kebanggaan seseorang terhadap organisasinya yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Seseorang yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi, ia akan selalu berusaha untuk memberikan kontribusi terbaiknya untuk organisasi. Semakin tinggi komitmen organisasi pengurus koperasi serba usaha di kota Semarang, maka semakin baik juga kinerja manajerialnya.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan salah satu faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Partisipasi dalam penyusunan anggaran ditekankan pada sejauh mana pengurus ikut terlibat dalam penyusunan anggaran. Dengan ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, maka seseorang akan merasa lebih bertanggung jawab dengan hasil akhir penganggaran tersebut, karena secara tidak langsung terdapat pengaruh yang ia berikan pada anggaran organisasi. Hal ini dapat

memicu seseorang untuk berusaha semaksimal mungkin untuk mewujudkan kinerja manajerial yang baik. Semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran, maka semakin baik pula kinerja manajerialnya.

Sistem perencanaan anggaran adalah salah satu faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Sebelum menyusun anggaran, pengurus akan melakukan investigasi lapangan. Hal ini bertujuan agar anggaran yang akan disusun sudah sesuai dengan target pasar, sehingga memberikan hasil yang efektif dan efisien. Apabila sebuah organisasi memiliki anggaran yang tepat, efektif dan efisien, maka dipastikan dapat meningkatkan kinerja manajerial organisasi. Semakin baik sistem perencanaan anggaran sebuah organisasi, maka kinerja manajerialnya juga semakin baik.

Berdasarkan uraian tersebut, berikut ini disajikan kerangka pemikiran penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasi, partisipasi dalam penyusunan anggaran dan sistem perencanaan anggaran terhadap kinerja manajerial.



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir Pengaruh Komitmen Organisasi, Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dan Sistem Perencanaan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Keterangan :

—————> : Pengaruh secara parsial

- - - - -> : Pengaruh secara simultan

2.5 Hipotesis Penelitian

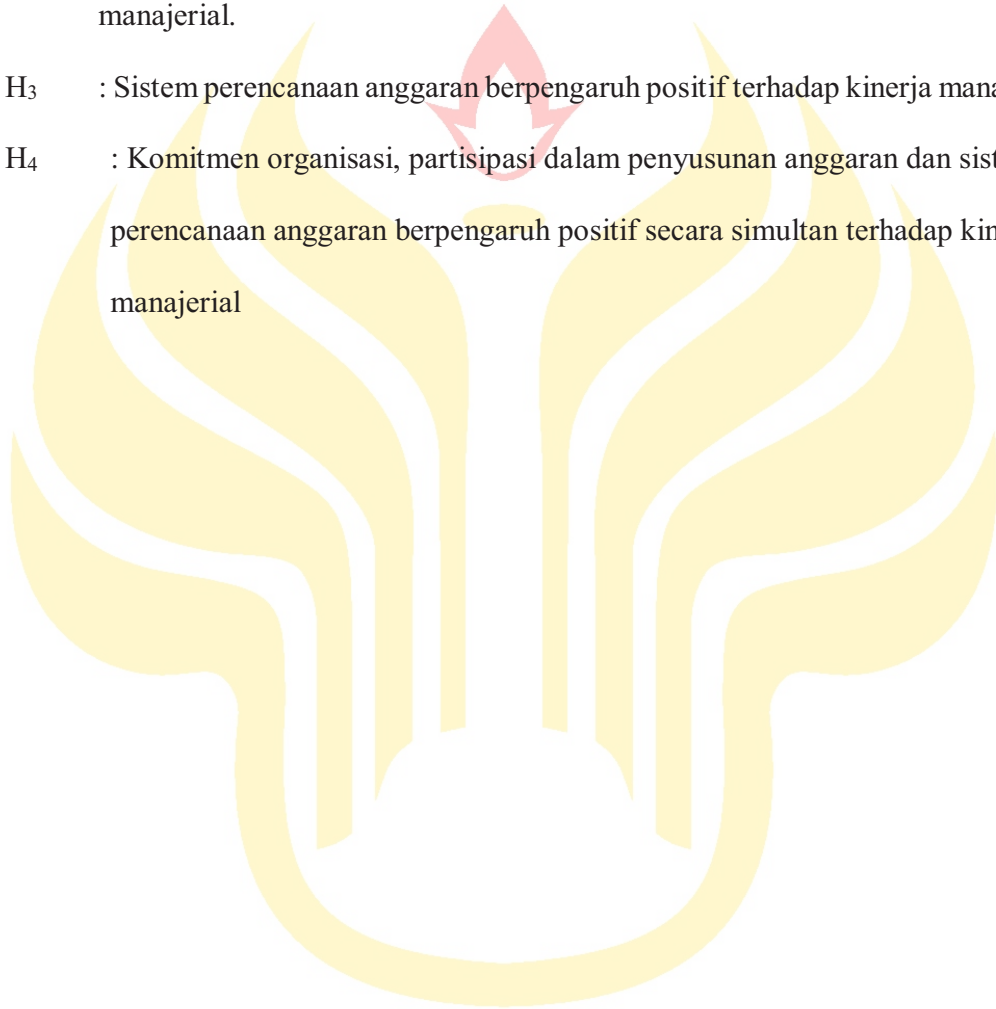
Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis diatas, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

H₂ : Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

H₃ : Sistem perencanaan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

H₄ : Komitmen organisasi, partisipasi dalam penyusunan anggaran dan sistem perencanaan anggaran berpengaruh positif secara simultan terhadap kinerja manajerial



UNNES

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Penelitian ini berisikan suatu model yang menguji pengaruh komitmen organisasi, partisipasi dalam penyusunan anggaran dan sistem perencanaan anggaran terhadap kinerja manajerial pada KSU di Kota Semarang. Dari pengujian dan pembahasan bab sebelumnya, dapat disimpulkan:

1. Hasil uji hipotesis pertama menyatakan bahwa sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka tingkat kinerja manajerial juga semakin tinggi. Hipotesis pertama diterima.
2. Hasil uji hipotesis kedua menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran maka tingkat kinerja manajerial juga semakin tinggi. Hipotesis kedua diterima.
3. Hasil uji hipotesis ketiga menyatakan bahwa sistem perencanaan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik sistem perencanaan anggaran maka tingkat kinerja manajerial juga semakin tinggi. Hipotesis ketiga diterima.
4. Hasil uji hipotesis keempat menyatakan bahwa komitmen organisasi, partisipasi dalam penyusunan anggaran dan sistem perencanaan anggaran secara bersama-

sama (simultan) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hipotesis keempat diterima.

5.2 Saran

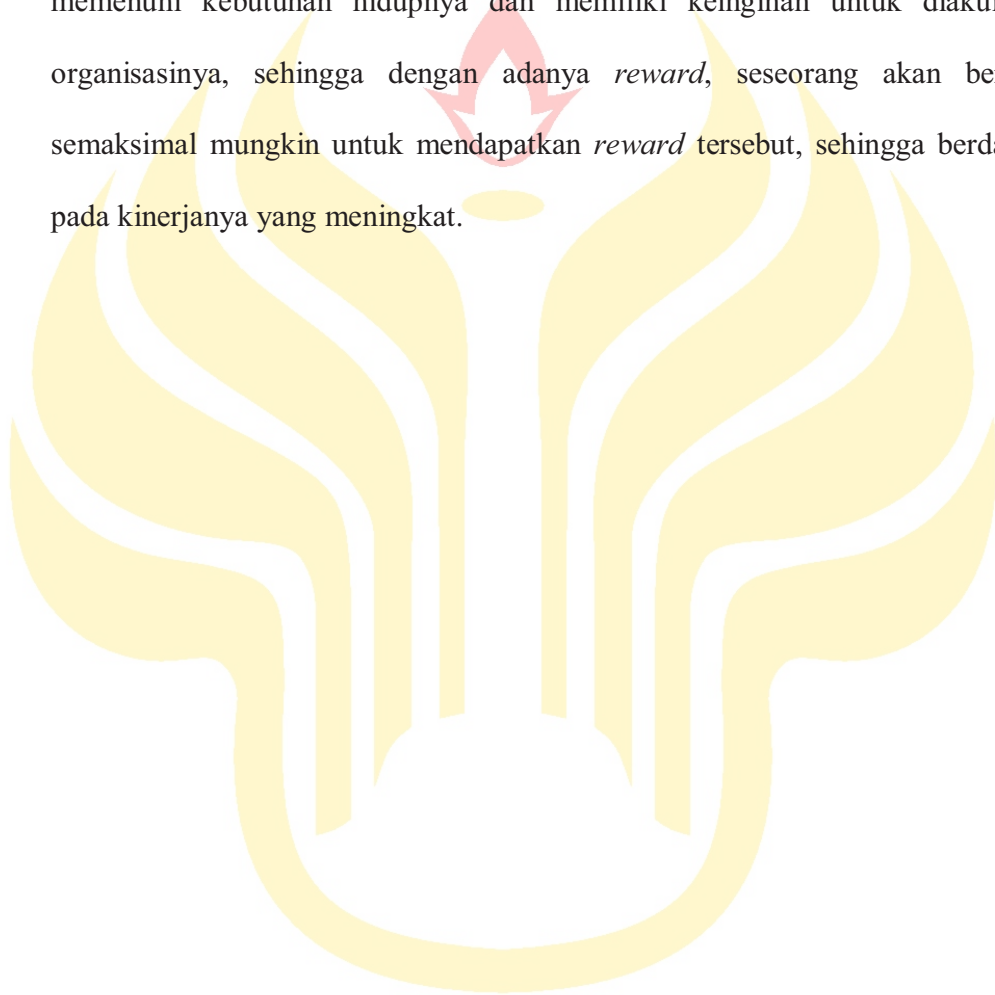
Berdasarkan hasil penelitian serta pembahasan, maka dapat diberikan saran, yaitu:

1. Bagi pengurus KSU di Kota Semarang diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat memberi masukan bagi pengurus untuk dapat meningkatkan efektivitas kinerja para pengurus KSU di lingkungan Kota Semarang. Hasil penelitian menemukan adanya pengaruh positif antara komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Pembentukan komitmen organisasi dapat ditingkatkan dengan melibatkan pengurus KSU pada kegiatan operasional koperasi maupun kegiatan lain di luar kegiatan operasional koperasi, seperti mengadakan *gathering* maupun *outbound* dengan seluruh pengurus dan karyawan koperasi. Dengan begitu pengurus akan merasa terikat dan menjadi bagian pada koperasi sehingga akan berusaha meningkatkan kinerjanya demi mencapai tujuan organisasinya.
2. Hasil penelitian yang telah dilakukan menemukan adanya pengaruh positif antara partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Para pengurus KSU di Kota Semarang sebaiknya mengoptimalkan proses partisipasi dalam penyusunan anggaran, bukan hanya partisipasi yang bersifat semu. Untuk lebih meningkatkan partisipasi pengurus dalam penyusunan anggaran, sebaiknya pengurus memberikan perhatian yang penuh terhadap tingkat keterlibatan pengurus

dalam penyusunan anggaran koperasi. Selain itu, proses penyusunan anggaran sebaiknya dilakukan secara *top-down* karena proses penganggaran memerlukan masukan dan usulan dari para kepala bidang usaha yang lebih mengetahui kondisi operasional sehingga pengurus dapat mempertimbangkannya dalam pengambilan keputusan.

3. Hasil penelitian menemukan adanya sistem perencanaan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Sebaiknya ditentukan jabatan kepala bidang per bidang usaha, sehingga dapat lebih memahami kondisi operasional usaha tersebut. Sebelum merancang anggaran, dipastikan terlebih dahulu segmen pasar dan memprediksi anggaran dalam jangka pendek maupun jangka panjang dengan matang, sehingga tidak akan terjadi kesalahan prediksi dan mengacaukan rencana kerja koperasi.
4. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat memperbaiki dan mengembangkan kembali indikator kuesioner atau pengembangan konstruk dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini, sehingga tingkat validitas dan reliabilitasnya semakin tinggi dan hasil yang diperoleh dapat lebih baik
5. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan menambahkan variabel lain yang merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial. Mengingat variabel dependen dalam penelitian ini hanya mampu menjelaskan kinerja manajerial sebesar 38,1% yang artinya masih banyak faktor lain yang dapat digunakan sebagai variabel dependen untuk mempengaruhi kinerja manajerial. Variabel lain tersebut seperti sistem

reward misalnya, hal ini dikarenakan seseorang memiliki keinginan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dan memiliki keinginan untuk diakui oleh organisasinya, sehingga dengan adanya *reward*, seseorang akan berusaha semaksimal mungkin untuk mendapatkan *reward* tersebut, sehingga berdampak pada kinerjanya yang meningkat.



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, G., & Asri, M. (2013). *Anggaran Perusahaan Buku I, Edisi Kedua*. Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.
- Ahmari, A., & Amar, S. (2014). *Pengaruh Perencanaan, Pelaksanaan dan Pengendalian Anggaran terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Kepulauan Mentawai*. Volume 2 No. 3. Hal 2-5. Padang: Universitas Negeri Padang.
- Aisy, A. D. F. R. (2016). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Sistem Remunerasi terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Motivasi*. *Skripsi*. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Almasi, H., Palizdar, M. R., & Parsian, H. (2015). *Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility*. *Management Science Letters* 5. Hal 843-854. Central Tehran: Islamic Azad University.
- Bastian, I. (2006). *Sistem Perencanaan dan Penganggaran Pemerintah Daerah di Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Brownell, Peter., & McInnes, Morris. (1982). *Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance*. *The Accounting Review*. Vol. LXI No.4. Hal 587-600. Oktober.
- Cahyadi, R. S., & Handoko, J. (2010). *Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial*. Volume 2 No. 2. Hal 171-176. Surabaya: Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hansen & Mowen. (2004). *Manajemen Biaya, Edisi Bahasa Indonesia, Buku Kedua*. Jakarta: Salemba Empat.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

- Hasmawati, A., & Laela, S. F. (2011). *Hubungan Langsung dan Tidak Langsung Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi pada Industri Perbankan Syariah di Indonesia*. Volume 6 No. 2. Hal 199-202. Bogor: STEI Tazkia.
- Hidayat, T. (2014). *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial*. Volume 7 No. 1. Hal 57-62. Jakarta: Universitas Trisakti Jakarta.
- Hidayati, N., & Khafid, M. (2015). *Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi, dan Pengalaman Diklat terhadap Kinerja Guru Ekonomi/Akuntansi di SMA Negeri Se-Kabupaten Kendal*. *Economic Education Analysis Journal* 4 (1). Semarang: Universitas Negeri Semarang
- Himawan, A. K., & Ika S, A. (2010). *Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Job Relevant Information (JRI) terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial: Studi Empiris pada BPR di Kota Semarang*. Volume 5 No. 9. Hal 66-72. Semarang: Universitas Wahid Hasyim Semarang.
- Hidayati, A. (2002). *Perkembangan Penelitian Akuntansi Keperilakuan Berbagai Teori dan Pendekatan yang Melandasi*. Volume 6 No. 2. Hal 86-91. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.
- Ika S, A., Triyani, D., & Lestari, A. P. (2011). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Ketidakpastian Lingkungan, Komitmen Organisasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating: Studi Kasus pada Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang*. Seminar Nasional Ilmu Ekonomi Terapan. Hal 219-223. Semarang: Fakultas Ekonomi UNIMUS.
- Kementrian Koperasi dan UKM. (1992). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian. Retrieved 20 June, 2017, from http://www.dekop.go.id/uploads/tx_rtgfiles/uu_1992_25_perkoperasian.pdf
- Kementerian Koperasi dan UKM. (2015). Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia Nomor 10/Per/M.KUKM/IX/2015 tentang Kelembagaan Koperasi. Retrieved June 20, 2017, from <http://smecda.com/wp-content/uploads/2015/11/PERMEN-permen-kukm-nomor-10-tahun-2015-tentang-kelembagaan-koperasi.pdf>

- Khafid, M. (2010). *Analisis PSAK No. 27 Tentang Akuntansi Perkoperasian dan Pengaruhnya terhadap Kesehatan Usaha pada KPRI*. JDA 2 (1). Hal 37-45. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Khafid, M., & Nurlaili, D. (2017). *The Mediating Role of Accountability in the Influence of Cooperative Characteristics on its Financial Performance*. International Journal of Economic Research 14 (5). Hal 191-200. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Kholidah, L. A., & Murtini, H. (2014). *Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi dan Informasi Tugas Sebagai Pemediasi*. AAJ 3 (2). Hal 240-242. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Kurnia, A. L. (2016). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Stress Kerja terhadap Turnover Intention Auditor dengan Kinerja Auditor sebagai Variabel Moderating: Studi Empiris pada KAP di Semarang. *Skripsi*. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Krestiwani, L. (2016). Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah: Studi Empiris pada SKPD Kab. Ponorogo. *Skripsi*. Ponorogo: Universitas Muhammadiyah Ponorogo.
- Kusmiyati (2016). Pengaruh Budaya Organisasi dan Sistem Reward terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi. *Skripsi*. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Kurniawan, M. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi Publik: Studi Empiris pada SKPD Pemerintah Kabupaten Kerinci. *Skripsi*. Padang: Universitas Negeri Padang.
- Luthans, F. (1998). *Organizational behavior, 8th Edition*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Medhayanti, N. P., & Suardana, K. A. (2015). *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Self Efficacy, Desentralisasi dan Budaya Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi*. Volume 11 No. 1. Hal 156-158. Bali: Universitas Udayana.
- Mulyani, S. (2016). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial. *Skripsi*. Riau: Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim.
- Nafarin, M. (2007). *Penganggaran Perusahaan, Edisi Ketiga*. Jakarta: Salemba Empat.

- Nimphar, M. (2009). Pengaruh Partisipasi Manajer dalam Penganggaran terhadap Kinerja Manajerial di Rumah Sakit Haji Medan Tahun 2008. *Tesis*. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Nor, W. (2007). *Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*. Prosiding Simposium Nasional Akuntansi X Volume 10. Hal 2-5. Makassar: Universitas Hassanudin.
- Nugraheni, A. C. (2015). Determinan Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah: Kabupaten Banjarnegara. *Skripsi*. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Robbins, S. P., & Judge. (2008). *Perilaku Organisasi, Buku Kedua*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rosmarini, T. (2016). *Pengaruh Pengawasan Intern, Sistem Anggaran Berbasis Kinerja dan Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Empiris pada SKPD Kabupaten Rokan Hulu)*. Volume 3 No.1 Hal 950-964. Pekanbaru: Universitas Riau.
- Santosa, P. B., & Ashari (2014). *Analisis Statistik dengan Microsoft Excel dan SPSS*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sasongko, C., & Parulian, S. R. (2016). *Anggaran*. Jakarta: Salemba Empat.
- Schultz, D. P., & Schultz E. S. (1993). *Theories of Personality*. California: Wadsworth Publishing.
- Selvina, M., & Yuliansyah, Y. (2015). *Relationships between Budgetary Participation and Organizational Commitment: Mediated by Reinforcement Contingency: Evidence from the Service Sector Industries*. Volume 8 No. 2. Hal 69-72. Bandar Lampung: University of Lampung.
- Setyowatiningsih, S. R. (2014). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Koperasi di Kabupaten Pati. *Skripsi*. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

- Suardana, K. J., & Suryanawa, I, K. (2010). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran pada Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi*. Volume 5 No.1. Hal 1-5. Bali: Universitas Udayana
- Sugiyanto, E., & Subagiyo, L. (2005). *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Tujuan sebagai Variabel Intervening: Studi Empiris pada Rumah Sakit Tipe A, B, dan C di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta*. Volume 9 No. 1. Hal 34-39. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Sukmantari, D. A. M. H., & Wirasedana, I, W, P. (2015). *Pengaruh Partisipasi Penganggaran dan Komitmen Organisasi pada Kinerja Manajerial dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*. Volume 10 No. 1. Hal 262-265. Bali: Universitas Udayana.
- Sutapa & Soni. (2010). *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial*. Volume 2 No. 2. Hal 103-105. Semarang: Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
- Wahyudin, A. (2015). *Metodologi Penelitian: Penelitian Bisnis dan Pendidikan*. Semarang: Unnes Press.
- Widijanto, H. (2012). *Penganggaran Partisipatif: Efek Pembelajaran Teori Keagenan dan Penatalayanan terhadap Kinerja Manajer, dengan Sikap dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemeditasi (Suatu Penelitian Eksperimental)*. AKMK Volume 28. Hal 4-10. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Yani, F. (2015). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Insentif Pegawai Negeri Sipil terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial pada SKPD Kabupaten Semarang*. *Skripsi*. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Yogantara, K. K., & Wirakusuma, M. G. (2013). *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan pada Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial: Studi Empiris pada BPR di Bali*. Volume 2 No. 8. Hal 564-568. Bali: Universitas Udayana..