

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KOMITMEN ORGANISASI, KEPUASAN KERJA, *JOB-RELEVANT INFORMATION* DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PERHOTELAN DI PROVINSI RIAU

By:

Ginanjari Apriansyah

Zirman

Rusli

Faculty of Economic Riau University, Pekanbaru, Indonesia
e-mail: apriansyah.ginanjari@yahoo.co.id

The effect of budgetary participation, organizational commitment, job satisfaction, job-relevant information and organizational culture on managerial performance in the hotel in the province of riau

This study was conducted to analyze the Effects of budgetary participation, organizational commitment, job satisfaction, job-relevant information and organizational culture on managerial performance. The population of this study is that there are hotel services firm in the province of Riau. The methods used to collect primary data through a survey method. Data research conducted using a survey method by distributing 36 hotel managers who meet the criteria as a sample. This hypothesis was tested using multiple regression. The results of this study indicate that the variable budget participation, job satisfaction, and job-relevant information had no significant effect on the performance managerial. variabel organizational commitment and organizational culture influence on managerial performance.

Keywords: budget participation, Organizational Commitment, Job Satisfaction, job-relevant information, organizational culture, managerial performance

A. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi sekarang ini perkembangan dunia usaha yang semakin pesat mengakibatkan pada suatu kondisi persaingan yang semakin ketat antar perusahaan. Timbulnya persaingan antar perusahaan tersebut mendorong pihak-pihak yang terlibat dalam aktivitas perusahaan untuk melakukan berbagai perbaikan dan perubahan-perubahan yang mengarah pada

efisiensi usaha dan penciptaan daya saing untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

Untuk dapat meningkatkan kinerjanya maka manajer harus dapat menjalankan fungsi manajemen dengan baik yaitu perencanaan, koordinasi, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Sebagai bentuk nyata dalam melakukan berbagai perubahan dan peningkatan daya saing perusahaan, Di dalam dunia perhotelan, untuk memasuki persaingan yang ketat juga harus memiliki strategi dan

keunggulan kompetitif agar dapat bersaing dan bertahan.

Jika kita lihat beberapa tahun belakangan ini, industri perhotelan telah berkembang cukup pesat dan telah berkontribusi besar dalam perekonomian di Riau.

Kesuksesan sebuah hotel ditentukan oleh kinerja sumber daya manusianya, termasuk manajer dan karyawannya. Hal ini terjadi karena hotel merupakan perusahaan yang melibatkan kontak langsung antara manajer dan karyawan dengan pelanggannya. Kinerja industri perhotelan dipengaruhi oleh partisipasi pelaksana program dalam pengambilan keputusan yang pelaksanaannya menjadi tanggung jawab pelaksana program termasuk dalam penyusunan anggaran (Yukl, 2002) dalam La Hatani (2005). Kinerja merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang maupun kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh beberapa faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Pabundu, 2006:112). Kinerja manajerial merupakan suatu proses pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, didalamnya terdapat interaksi antara bawahan dengan atasan yang berkaitan dengan usaha dan kegiatan untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi kerja karyawan. Kinerja yang baik akan menciptakan perusahaan yang unggul dan kompetitif. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran, komitmen organisasi, kepuasan kerja, *job relevant information* dan budaya organisasi.

Dalam penganggaran, proses penyusunan anggaran merupakan masalah yang penting bagi keberhasilan anggaran dan kinerja perusahaan (Alim, 2003).

Dalam proses penyusunan anggaran, faktor-faktor yang perlu diperhatikan adalah partisipasi dalam penyusunan anggaran. Pada penganggaran bottom-up (partisipasif), manajer level bawah memiliki kewenangan untuk ikut dalam pengajuan anggaran, kecenderungan anggaran yang dihasilkan oleh manajer-manajer tersebut akan lebih bersifat objektif karena informasi-informasi disetiap bagaian dapat dimasukkan dalam proses penganggaran. Selain itu, partisipasi dalam penyusunan anggaran

memungkinkan para manajer menyalurkan pengetahuan, kemampuan dan keahliannya untuk meningkatkan kinerja manajerial. Penelitian Indriantoro (1993), Supriyono (2004) dan Arfan Ikhsan (2007) juga menemukan hubungan positif dan signifikan antar partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Sedangkan penelitian Sumarno (2005), Evi Yuniarti (2008) dan Candra Sinuraya (2009) menemukan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Menurut Luthans (2006) komitmen organisasi didefinisikan sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; (3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, 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 (Randall, 1990) dalam Sumarno (2005). Hasil penelitian Sumarno (2005) memberikan bukti empiris bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting (Luthans, 2006). Kepuasan kerja merupakan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Dan kinerja manajer akan terlihat seiring dengan kepuasan yang diterimanya. Kepuasan kerja merupakan faktor kritis untuk dapat tetap mempertahankan individu yang berkualifikasi baik. Aspek-aspek spesifik yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu kepuasan yang berhubungan dengan gaji, keuntungan, promosi, kondisi kerja, supervisi, praktek organisasi dan hubungan dengan rekan kerja. Robins (2008:40) mendefinisikan kepuasan kerja (*job satisfaction*) merujuk pada "Suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya". Kepuasan kerja

sebagai suatu sikap umum dari individu terhadap pekerjaannya.

Job relevant information (JRI) merupakan informasi yang dapat membantu manajer dalam memilih tindakan yang terbaik melalui upaya yang diinformasikan secara lebih baik. Dalam hal ini JRI membantu memberikan pengetahuan yang lebih baik bagi manajer mengenai alternative keputusan dan tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Tersedianya JRI akan membantu manajer untuk membuat keputusan-keputusan penting serta dapat membantu manajer untuk memprediksi keadaan lingkungan organisasi secara tepat sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerialnya.

Penelitian Vincent K. Chong dan Kar Ming Chong (2002) dalam Kusnasriyanti Yusfaningrum (2005) menemukan bukti bahwa JRI dan kinerja manajerial berhubungan positif dan signifikan. Hal tersebut berarti bahwa *job-relevant information* yang tinggi berhubungan dengan tingginya kinerja manajerial. Sedangkan pada penelitian Candra Sinuraya (2009), JRI tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai-nilai, keyakinan, dan norma-norma yang unik dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi. Budaya organisasi pada sisi internal akan memberikan sugesti kepada semua perilaku yang ada pada organisasi agar dapat dikerjakan, penyelesaian yang sukses, dan akibatnya akan memberikan keuntungan karena akan memberikan kepercayaan diri terhadap pekerjaannya. Sifat-sifat ini akan dapat meningkatkan harapan aparat tersebut agar kinerjanya meningkat. Penelitian tentang budaya organisasi yang dilakukan Susanti (2002) menunjukkan bahwa interaksi antara anggaran partisipatif dan budaya organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Fatrin (2011) yang berjudul pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial pada perbankan di Pekanbaru.

B. TELAAH PUSTAKA

Pengertian Kinerja Manajerial

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, dengan menghitung indikator masukan, keluaran, manfaat dan dampak (Mardiasmo, 2002).

Kinerja manajerial merupakan suatu proses pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, di dalamnya terdapat interaksi antara bawahan dengan atasan yang berkaitan dengan usaha dan kegiatan untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi kerja karyawan.

Menurut Fenika (2006) dalam Fatrin (2011) Kinerja adalah apa yang dilakukan orang dalam pekerjaannya baik sesuai dengan deskripsi pekerjaannya maupun yang melampaui tugas pokoknya, dan bagaimana hasil kegiatan kerjanya dalam periode waktu tertentu. Sedangkan menurut Mahoney dalam Saragih (2008) menyebutkan bahwa kinerja manajerial merupakan kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial.

Pengukuran kinerja manajerial bertujuan untuk membantu para manajer dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur *financial* dan *non financial*. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai pengendalian organisasi karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system*. (Fatrin, 2011)

Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan suatu alat untuk perencanaan dan pengawasan operasi. Dengan kata lain, anggaran (*budget*) adalah suatu rencana tertulis yang diformulasikan dalam bentuk angka-angka (kuantitatif) mengenai kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam jangka waktu tertentu, yang biasanya dalam jangka waktu satu tahun. Menurut Mulyadi (2001) dalam Niva Anola (2011), definisi anggaran adalah sebagai berikut: Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara

kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan lain yang mencakup jangka waktu satu tahun.

Anggaran memiliki fungsi yang sama dengan manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan.

Karakteristik Anggaran

Anggaran menurut Ahmad (2007) mempunyai karakteristik sebagai berikut :

- a. Dinyatakan dalam satuan keuangan (moneter), walaupun angkanya berasal dari angka yang bukan satuan keuangan (misalnya unit terjual dan jumlah produksi),
- b. Mencakup kurun waktu satu tahun atau dalam periode tertentu lainnya,
- c. Isinya mencakup komitmen manajemen, yaitu manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang telah dianggarkan,
- d. Usulan anggaran dinilai dan disetujui oleh orang yang mempunyai wewenang yang lebih tinggi daripada yang menyusunnya,
- e. Jika anggaran sudah disahkan, maka anggaran tersebut tidak dapat dirubah, kecuali dalam hal khusus, dan
- f. Hasil aktual akan dibandingkan dengan anggaran secara periodik, dan varian yang terjadi dianalisis dan dijelaskan.

Jenis-Jenis Anggaran

Nafarin (2007; 22) mengelompokkan anggaran dalam 6 sudut pandang antara lain sebagai berikut :

- a. Menurut dasar penyusunannya, terdiri dari :
 1. Anggaran variabel, yaitu anggaran yang di susun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat aktivitas yang berbeda-beda.
 2. Anggaran tetap, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat aktivitas tertentu.
- b. Menurut cara penyusunannya, terdiri dari :

1. Anggaran periodik, yaitu anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu (umumnya satu tahun) yang disusun pada setiap akhir periode anggaran.
 2. Anggaran kontinyu, yaitu anggaran yang dibuat untuk memperbaiki anggaran yang telah dibuat.
- c. Menurut jangka waktu, terdiri dari :
 1. Anggaran jangka pendek (anggaran taktis), yaitu anggaran yang dibuat dalam jangka waktu paling lama satu tahun.
 2. Anggaran jangka panjang (anggaran strategis), yaitu anggaran yang dibuat untuk lebih dari satu tahun.
 - d. Menurut bidangnya, terdiri dari :
 1. Anggaran operasional, yaitu anggaran untuk menyusun anggaran laporan laba rugi. Anggaran operasional terdiri dari :
 - a) Anggaran penjualan
 - b) Anggaran biaya pabrik
 - c) Anggaran beban usaha
 - d) Anggaran laporan laba rugi
 2. Anggaran keuangan, yaitu anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran keuangan terdiri dari :
 - a) Anggaran kas
 - b) Anggaran piutang
 - c) Anggaran persediaan
 - d) Anggaran utang
 - e) Anggaran neraca
 - e. Menurut kemampuan penyusunnya, terdiri dari :
 1. Anggaran komprehensif, yaitu rangkaian dari berbagai macam anggaran yang disusun secara lengkap.
 2. Anggaran parsial, yaitu anggaran yang disusun secara tidak lengkap, hanya bagian tertentu saja.
 - f. Menurut fungsinya, terdiri dari :

1. Anggaran apropriasi, yaitu anggaran yang dibentuk bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan bagi tujuan lain.
2. Anggaran kinerja, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan)

Komitmen Organisasi

Menurut Manogran (1997) dalam Ahmad (2007) komitmen organisasi adalah tingkat dimana suatu karyawan mengidentifikasi dengan organisasinya dan ingin melanjutkan dengan aktif mengambil bagian didalamnya. Komitmen organisasi merupakan suatu dimensi sikap positif karyawan yang dapat dihubungkan dengan kinerja. Komitmen organisasi bisa tumbuh karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada organisasi (porter et al, 1974) dalam Sumarno (2005).

Niva Anola (2011) Komitmen organisasi meliputi 3 sikap yaitu: (1) rasa mengidentifikasi dengan tujuan organisasi, (2) rasa keterlibatan dengan tugas organisasi dan (3) rasa kesetiaan pada organisasi. Trisnaningsih (2007) menyebutkan bahwa komitmen organisasi adalah sebagai suatu perpaduan sikap dan perilaku. Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan nilai yang ada serta tekad mengabdikan kepada organisasi. Bagi individu dengan pencapaian komitmen yang tinggi, tujuan organisasi merupakan hal yang penting. Sebaliknya bagi individu dengan pencapaian komitmen organisasi yang rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi dan cenderung berusaha memenuhi kepentingan pribadi.

Komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi dan kemauan mengerahkan usaha atas nama organisasi guna meningkatkan kinerja

manajerial (Nouri dan Parker dalam Ritonga, 2008).

Kepuasan Kerja

Menurut Siagian (2003; 126) kepuasan kerja ialah cara pandang seseorang, baik bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaannya. Artinya dapat dirumuskan bahwa seseorang yang memiliki rasa puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai sikap yang positif terhadap organisasi tempat mereka berkarya. Sebaliknya, orang yang tidak puas terhadap pekerjaannya apapun faktor-faktor penyebab ketidakpuasan itu seperti misalnya gaji yang rendah, pekerjaan yang membosankan, kondisi kerja yang kurang memuaskan dan sebagainya akan cenderung bersikap negatif terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Implikasinya bagi manajemen ialah bahwa semakin banyak orang yang merasa puas yang berakibat pada sikap positif terhadap organisasi, tugas-tugas pemberian motivasi relatif menjadi semakin mudah. Sebaliknya yang terjadi apabila semakin banyak orang yang merasa tidak puas karena akan cenderung menampilkan sikap dan perilaku yang negatif. Menurut Luthans (2006; 243) kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Menurut Hasibuan (2008; 202) kepuasan adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Menurut Isyandi (2004; 137) kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu perasaan yang dapat menyenangkan seseorang dalam bekerja atau yang dapat memberikan pemenuhan nilai-nilai pekerjaan. Kepuasan merupakan pengalaman seseorang dalam pekerjaannya dan dicapai melalui pemenuhan kebutuhan, baik kebutuhan psikologis maupun kebutuhan fisiologis.

Job Relevant Information (JRI)

Job-relevant information (JRI) merupakan informasi yang dapat membantu manajer dalam memilih tindakan yang terbaik melalui upaya yang diinformasikan secara lebih baik. Kren (1992) dalam Krisler Bornadi Omposunggu dan Icuk Rangga Bawono (2006) *job relevant information* (JRI) adalah informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas. JRI dapat

meningkatkan kinerja karena memberikan prediksi yang lebih akurat mengenai keadaan lingkungan yang memungkinkannya dilakukan serangkaian tindakan yang lebih efektif (Mangasi Sinurat, 2009).JRI meningkatkan kinerja melalui pemberian perkiraan yang lebih akurat mengenai lingkungan sehingga dapat dipilih rangkaian tindakan efektif yang terbaik. Merchant, Chow *et al.*, serta Nouri dan Parker (1995) dalam Krisler Bornadi Omposunggu dan Icuk Rangga Bawono (2006) menyatakan bahwa apabila bawahan atau pelaksana anggaran ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran maka menghasilkan pengungkapan informasi privat yang mereka miliki.

Budaya Organisasi

Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan. Berikut ini dikemukakan beberapa pengertian budaya organisasi menurut beberapa ahli :

Gibson *et al.* (2006:42) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai-nilai, keyakinan dan norma-norma yang unik, dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi. Budaya organisasi dapat menjadi kekuatan positif dan negatif dalam mencapai prestasi organisasi yang efektif.

Menurut Munandar (2003:263), budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi.

Menurut Robbins (2006:289), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu.

Pengembangan Hipotesis

H1 : Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial

H2 : Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial

H3 : Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial

H4 : Job Relevant Information berpengaruh terhadap kinerja manajerial

H5 ; Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial

C. METODE PENELITIAN

Gambaran Umum Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengumpulkan data dengan cara menyebarkan kuisioner. Hal ini dilakukan untuk memperoleh respon yang nantinya akan dijadikan data dalam penelitian ini. Penelitian dilakukan pada hotel hotel yang berada di Provinsi Riau Dimulaidari hotel berbintang dua sampai dengan hotel berbintang lima dan membawa surat permohonan penelitian dari fakultas di sertai dengan lampiran kuisioner. Kuisioner di sebar ke masing masing hotel dengan cara menemui bagian receptionist lalu meminta izin untuk bertemu dengan Manajer HRD atau yang mewakili pada masing masing hotel. Untuk penelitian pada hotel di luar kota pekanbaru penulis meminta bantuan rekan penulis yang tinggal di daerah tersebut untuk mengantarkan surat riset dan lampiran kuisioner.

Teknik Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data primer melalui metode survey. Metode survey merupakan metode pengumpulan data primer yang menggunakan pertanyaan lisan dan tulisan (Indriantoro dan Supomo, 2002). Data penelitian dilakukan dengan menggunakan metode survey melalui penyebaran kuisioner. Kuesioner penelitian diantarkan secara langsung kepada setiap hotel yang ada di Provinsi Riau. Setiap hotel dikirim

sebuah amplop berisi surat permohonan untuk menjadi responden dalam mengisi kuesioner. Banyaknya kuesioner yang dikirim sesuai dengan jumlah manajer yang ada pada hotel tersebut. Selanjutnya kuisisioner akan diambil kembali oleh peneliti pada masing-masing hotel.

Untuk pengambilan kuisisioner dengan batas akhir tanggal pengambilan adalah 2 (dua) minggu setelah tanggal pengiriman kuisisioner. Sebelum pengambilan kuisisioner, sehari sebelumnya peneliti menghubungi masing-masing hotel *via* telpon untuk memastikan apakah kuisisioner yang dibagikan kepada responden telah diisi sesuai dengan kriteria responden dan sudah bisa diambil.

Populasi Penelitian

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang memiliki karakteristik tertentu (Indriantoro dan Supomo, 2002). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang di tetapkan oleh peneliti untuk di pelajari, kemudian ditarik kesimpulannya (Sekaran, 2000) Populasi Penelitian ini adalah seluruh hotel yang ada di Provinsi Riau.

Tabel 3.1

Daftar Nama Perhotelan Di Provinsi Riau

No	Nama Hotel	Klasifikasi
1	Hotel Grand Labersa dan Convention Center	Bintang 5
2	Hotel Grand Jatra Pekanbaru	Bintang 5
3	Hotel Aryaduta Pekanbaru	Bintang 5
4	Hotel Grand Elite Pekanbaru	Bintang 5
5	Hotel Pangeran Pekanbaru	Bintang 4
6	Hotel Mutiara Merdeka Pekanbaru	Bintang 4
7	Hotel Quality Pekanbaru	Bintang 4
8	Hotel The Premiere Pekanbaru	Bintang 4

9	Hotel Grand Zuri Pekanbaru	Bintang 4
10	Hotel Sri Kembar & Resort	Bintang 4
11	Hotel Ratu Mayang (ex. Hotel Sahid Pekanbaru)	Bintang 3
12	Hotel Ibis Pekanbaru	Bintang 3
14	Hotel Drego Pekanbaru	Bintang 3
15	Hotel Furaya Pekanbaru	Bintang 3
16	Hotel Dyan Graha Pekanbaru	Bintang 3
17	Hotel Aston Pekanbaru City	Bintang 3
18	Hotel New Hollywood Pekanbaru	Bintang 3
19	Hotel Angkasa Garden Pekanbaru	Bintang 3
20	Hotel Resty Menara Pekanbaru	Bintang 3
21	Hotel I Shine Pekanbaru	Bintang 3
22	Hotel Swiss Bell Inn SKA Pekanbaru	Bintang 3
23	Hotel Grand Zuri Dumai	Bintang 3
24	Hotel Tune Pekanbaru	Bintang 3
25	Hotel Comfort Dumai	Bintang 3
26	Hotel The Arowana	Bintang 3
27	Hotel Aziza	Bintang 3
28	Hotel Grand Zuri Duri	Bintang 3
29	Hotel Makmur Jaya Pekanbaru	Bintang 3
30	Hotel Surya Duri	Bintang 3
31	Hotel Sapadia Roan Hulu	Bintang 3
32	Hotel Winstar	Bintang 3
33	Hotel Engriani	Bintang 2
34	Hotel Gaja Pekanbaru	Bintang 2
35	Hotel Amaris Pekanbaru	Bintang 2
36	Hotel Zatami Pekanbaru	Bintang 2
37	Hotel Parma City Pekanbaru	Bintang 2
38	Hotel Majestiq Pekanbaru	Bintang 2
39	Hotel Pelangi	Bintang 2

	Pekanbaru	
40	Hotel Dharma Utama Pekanbaru	Bintang 2
41	Hotel Oase Pekanbaru	Bintang 2
42	Hotel Sabrina City	Bintang 2
43	Hotel Susuka Duri	Bintang 2
44	Hotel Parma Panam Pekanbaru	Bintang 2
45	Hotel Parma Pekanbaru	Bintang 2

Sumber: Booking.com

Kriteria Populasi dan Sampel

Kriteria populasi penelitian ini adalah hotel berbintang dua, tiga, empat dan lima dengan jumlah 45 hotel yang ada di Provinsi Riau. Dengan pertimbangan hotel berbintang dua sampai dengan lima telah melakukan penganggaran *bottom up* (partisipasi) pada setiap perencanaan, pengendalian operasional hotel.

Sedangkan sampel merupakan elemen-elemen dari populasi (Indriantoro dan Supomo, 2002). Sampel adalah bagian dari karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel penelitian ini adalah manajer atau setingkat manajer pada perhotelan di Provinsi Riau.

Kriteria sampel penelitian ini adalah manajer atau setara manajer yang di tunjuk oleh pemimpin tertinggi hotel untuk ikut dalam partisipasi anggaran karena manajer tersebut bertanggung jawab secara langsung atas kegiatan pada departemennya, sehingga $2 \times 45 = 90$. Jadi, 90 manajer yang akan di jadikan Sampel / responden dalam penelitian ini.

Tabel 3.2

Kriteria Poulasi dan Sampel

No.	Kriteria Populasi dan Sampel	Jumlah
1.	Hotel berbintang Dua sampai dengan berbintang Lima di Provinsi Riau	45
2.	Asumsi jumlah manajer yang di tunjuk dalam partisipasi anggaran di setiap hotel	2
3.	Sampel Penelitian	90

Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek (*Self-ReportData*).Data subyek adalah jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian (Indriantoro dan Supomo, 2002).Data diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner yang dikirimkan kepada perusahaan perhotelan di Provinsi Riau.

2. Sumber data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer.Data primer adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara).Data primer ini dikumpulkan secara khusus oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian (Indriantoro dan Supomo, 2002). Data diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner yang dikirimkan kepada perhotelan di Provinsi Riau.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Dalam penelitian ini terdapat variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen merupakan tipe variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel lain. Variabel dependen adalah tipe variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen (Indriantoro dan Supomo, 2002).

1. Variabel Independen

Variabel independen dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran, komitmen organisasi, job relevant information, dan budaya organisasi.

a) Partisipasi anggaran

Partisipasi anggaran berkaitan dengan seberapa jauh keterlibatan manajer dalam menentukan atau menyusun anggaran yang ada dalam perusahaan atau organisasi tersebut baik yang digunakan secara periodik maupun tahunan. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini di adopsi dari Milani (1975) dalam Hafiz (2007).

Setiap responden di minta menjawab 6 item pernyataan untuk mengukur tingkat partisipasi dan pengaruh yang dirasakan serta kontribusi responden dalam penyusunan anggaran. Setiap pernyataan diukur dengan menggunakan skala likert point 5, yang menunjukkan 1 = sangat tidak setuju sampai dengan 5 = sangat setuju. Contoh dari *item* pernyataan pada kuesioner adalah :

1. Saya ikut serta dalam seluruh penyusunan anggaran.
2. Saya sering memberikan pendapat atau usulan tentang anggaran ke atasan saya.
3. Masukan saya memberikan sumbangan yang penting dalam penyusunan anggaran.

b) Komitmen organisasi

Komitmen organisasi adalah keyakinan dan dukungan terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi (Mowdat et al, 1979 dalam Darlis, 2001). Untuk menilai komitmen organisasi responden, digunakan 9 item pernyataan. Setiap pernyataan diukur dengan menggunakan skala likert point 5, yang menunjukkan 1 = sangat tidak setuju sampai dengan 5 = sangat setuju. Pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel ini diantaranya adalah :

1. Saya berkeinginan memberikan segala upaya yang ada untuk membantu hotel ini menjadi sukses.
2. Saya bangga bekerja pada hotel ini, karena hotel ini merupakan tempat bekerja yang baik bagi saya.

3. Saya merasa menjadi bagian penting dari hotel ini.

c) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan dari *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ), untuk mengukur kepuasan kerja berdasarkan berbagai dimensi pekerjaan. Variabel ini terdiri dari 12 item pernyataan. Setiap pernyataan diukur dengan menggunakan skala likert point 5, yang menunjukkan 1 = sangat tidak setuju sampai dengan 5 = sangat setuju. Contoh item pernyataannya adalah :

1. Saya selalu dapat menjaga kestabilan.
2. Saya mengerjakan sesuatu dengan langgeng.
3. kebijakan organisasi yang diterapkan dalam praktik sudah baik.

d). Job-Relevant Information (JRI)

Job-relevant information (JRI) merupakan informasi yang dapat membantu manajer dalam memilih tindakan yang terbaik melalui upaya yang diinformasikan secara lebih baik. Instrumen yang digunakan dalam penelitian Yogi Adrianto (2008), yaitu meliputi 10 item pertanyaan dengan skor 1 sampai 5. Jawaban 1 untuk sangat tidak setuju dan 5 untuk sangat setuju. Pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel ini diantaranya adalah :

1. saya selalu merasa jelas tentang apa yang perlu untuk melakukan yang terbaik atas tugas atau pekerjaan saya.
2. saya memiliki informasi yang cukup untuk membuat keputusan yang optimal demi tercapainya tujuan aktivitas saya.
3. saya dapat memperoleh informasi strategik yang diperlukan untuk mengevaluasi keputusan.

e). Budaya Organisasi

Budaya organisasi pada intinya merupakan sebuah system dari nilai-nilai yang bersifat umum. Budaya organisasi juga merupakan suatu perilaku atau kebiasaan dalam organisasi. Secara spesifik variabel budaya organisasi menjelaskan orientasi budaya pada

perusahaan. Variabel budaya organisasi dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan instrument yang dikembangkan oleh Hofstede (1990, dikutip dalam Sardjito 2007).), yaitu meliputi 14 item pernyataan dengan skor 1 sampai 5. Jawaban 1 untuk sangat tidak setuju dan 5 untuk sangat setuju. Pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel ini diantaranya adalah :

1. Dalam menjalankan tugas dan fungsi sehari-hari, saya telah mengetahui dengan jelas pekerjaan yang akan saya lakukan.
2. Suasana kerja di tempat saya sangat nyaman dan kondusif untuk melakukan aktivitas kerja sehari-hari.
3. Saya selalu menjaga kerapian tempat kerja.

2. Variabel Dependen

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial. Kinerja manajerial diukur dengan menggunakan kuisioner *self-rating* yang dikembangkan oleh Mahoney dkk (1963) dalam Shubi (2010). Kinerja manajerial diukur meliputi sembilan bidang aktivitas manajemen, yaitu perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negoisasi dan representasi serta satu pengukuran kinerja secara menyeluruh. Untuk menilai kinerja manajerial responden, digunakan 9 item pertanyaan. Setiap pertanyaan diukur dengan menggunakan skala likert point 5, yang menunjukkan 1 = sangat tidak setuju sampai dengan 5 = sangat setuju. Contoh item pernyataannya adalah :

1. Perencanaan : saya ikut serta menentukan tujuan, kebijakana dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, dan pemograman.
2. Investigasi : saya ikut menyimpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan.

Pengkoordinasian : saya melakukan tukar menukar informasi dengan orang dibagian lain dalam organisasi untuk mengkaitkan

dan menyesuaikan program, serta hubungan dengan manajer lain.

Metode Analisis Data

Metode analisis data dalam penelitian ini terdiri dari 3, yaitu

1. Uji kualitas data
Penelitian yang mengukur variabel dengan menggunakan instrument kuisioner harus dilakukan pengujian kualitas data yang di peroleh. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah insrumen yang di gunakan valid dan reliable, sebab kebnaran data yang di olah sangat mentukan kualitas hasil penelitian.
2. Uji asumsi klasik
Tujuan pengujian asumsi klasik ini adalah untuk memmberikan kepastian bahwa persamaan regresi yang di dapatkan memiliki ketepatan dalam estimasi, tidak bias dan konsisten.
3. Analisis regresi linear berganda dan hipotesis

Analisis regresi digunakan untuk pengujian pengaruh variabel independen (bebas) terhadap variabel dependen (terikat). Dalam analisis regresi, selain mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, analisis regresi mampu menunjukkan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen.

Pengolahan analisis data dalam penelitian ini dengan menggunakan regresi linear berganda (*multiple regression*) guna mengetahui pengaruh variabel – variabel independen terhadap variabel dependen.

Pengujian Kualitas Data

a) Uji Validitas

Validitas data penelitian ditentukan oleh proses pengukuran yang akurat (Indriantoro dan Supomo, 2002; 181). Suatu instrumen dikatakan valid jika instrument tersebut menghasilkan hasil ukur sesuai dengan tujuan pengukurannya. Jika suatu item pernyataan dinyatakan tidak valid maka item pertanyaan itu tidak dapat digunakan dalam uji-uji selanjutnya.

b) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini dimaksud untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama (Nazaruddin, 2005).

$$d = \frac{\sum_{t=2}^{t=n} (e_t - e_{t-1})^2}{\sum_{t=2}^{t=n} e_t^2}$$

Keterangan: e_t = Kesalahan gangguan dari sampel

e_{t-1} = Kesalahan gangguan dari sampel satu periode sebelumnya

Pengujian Asumsi Klasik

Pengujian ini dilakukan agar koefisien regresi antar variabel independen yang dihasilkan tidak mengalami bias, maka dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi :

a) Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi variabel terikat (*dependent*) dan variabel bebas (*independent*) keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang berdistribusi normal atau mendekati normal. Salah satu cara untuk melihat normalitas adalah dengan melihat normal *probability plot* (Santoso, 2007).

b) Uji Multikolinieritas

Digunakan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (*variable independent*). Model regresi yang baik selayaknya tidak terjadi multikolinieritas. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinieritas (multikol).

c) Uji Autokorelasi

Pengujian terhadap autokorelasi dalam suatu model penelitian dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah dalam model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t (sekarang) dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1 (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dalam hal ini terdapat problem autokorelasi (Santoso, 2010). Pengujian autokorelasi dalam penelitian ini menggunakan uji statistik Durbin Watson. Untuk menentukan tidak terjadinya autokorelasi dalam model regresi dapat dilihat dari hasil statistik Durbin Watson (Umar, 2004;146).

Ketentuan:

- a. Jika angka DW di bawah -2, berarti terdapat autokorelasi positif
- b. Jika angka DW diantara -2 sampai +2, berarti tidak terjadi autokorelasi
- c. Jika DW di atas +2, berarti ada autokorelasi (Santoso, 2010).
- d.

d) Uji Heterokedastisitas

Heterokedastisitas menunjukkan bahwa varians variabel tidak sama untuk semua pengamatan (Ghozali,2006). Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastistas atau tidak terjadi heterokedastisitas.

Analisis Regresi dan Pengujian Hipotesis

a) Analisis regresi

Analisis regresi digunakan untuk pengujian pengaruh variabel independen (bebas) terhadap variabel dependen (terikat).

model tersebut diformulasikan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja manajerial
a = Konstanta

$b_{(1,2,3)}$	= Koefisien regresi masing-masing X
X_1	= Partisipasi Anggaran
X_2	= Komitmen Organisasi
X_3	= Job relevant information
X_4	= Budaya Organisasi
e	= Error

Pengujian Hipotesis

Sebelum melakukan pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, maka perlu menguji model penelitian terlebih dahulu. Pengolahan data penelitian ini menggunakan *multiple regression* dengan bantuan program SPSS (*Statistical Product Service Solution*) versi 17.00.

Uji Signifikansi Parameter

1. Pengujian Hipotesis Pertama (H_1)

Pengujian hipotesis pertama dilakukan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Untuk mengetahui hal ini, maka hipotesis yang digunakan adalah:

H_{01} = Partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial

H_{a1} = Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Hipotesis ini akan diuji dengan menggunakan uji parsial (uji t). uji t dilakukan dengan dua arah (2 tails) dengan tingkat keyakinan 95% dan uji tingkat signifikansi ditentukan sebesar 5%. Kriteria hipotesis diterima atau ditolak, yaitu:

1. jika nilai $t < 0,05$ maka terdapat pengaruh variabel independen (partisipasi anggaran) terhadap variabel dependen (kinerja manajerial).
2. jika nilai $t > 0,05$ maka tidak terdapat pengaruh variabel independen (partisipasi anggaran) terhadap variabel dependen (kinerja manajerial).

2. Pengujian Hipotesis Kedua (H_2)

Pengujian hipotesis kedua dilakukan untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Untuk mengetahui hal ini, maka hipotesis yang digunakan adalah:

H_{02} = Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial

H_{a2} = Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Hipotesis ini akan diuji dengan menggunakan uji parsial (uji t). uji t dilakukan dengan dua arah (2 tails) dengan tingkat keyakinan 95% dan uji tingkat signifikansi ditentukan sebesar 5%. Kriteria hipotesis diterima atau ditolak, yaitu:

1. jika nilai $t < 0,05$ maka terdapat pengaruh variabel independen (komitmen organisasi) terhadap variabel dependen (kinerja manajerial).
2. jika nilai $t > 0,05$ maka tidak terdapat pengaruh variabel independen (komitmen organisasi) terhadap variabel dependen (kinerja manajerial).

3. Pengujian Hipotesis Ketiga (H_3)

Pengujian hipotesis ketiga dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerjaterhadap kinerja manajerial. Untuk mengetahui hal ini, maka hipotesis yang digunakan adalah:

H_{03} = Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial

H_{a3} = Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Hipotesis ini akan diuji dengan menggunakan uji parsial (uji t). uji t dilakukan dengan dua arah (2 tails) dengan tingkat keyakinan 95% dan uji tingkat signifikansi ditentukan sebesar 5%. Kriteria hipotesis diterima atau ditolak, yaitu:

1. jika nilai $t < 0,05$ maka terdapat pengaruh variabel independen (kepuasan kerja) terhadap variabel dependen (kinerja manajerial).
2. jika nilai $t > 0,05$ maka tidak terdapat pengaruh variabel independen (kepuasan kerja) terhadap variabel dependen (kinerja manajerial).

4. Pengujian Hipotesis Keempat (H_4)

Pengujian hipotesis keempat dilakukan untuk mengetahui pengaruh *job relevant information* terhadap kinerja manajerial. Untuk

mengetahui hal ini, maka hipotesis yang digunakan adalah:

H_{04} = job relevant information tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial

H_{a4} = job relevant information berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Hipotesis ini akan diuji dengan menggunakan uji parsial (uji t). uji t dilakukan dengan dua arah (2 tails) dengan tingkat keyakinan 95% dan uji tingkat signifikansi ditentukan sebesar 5%. Kriteria hipotesis diterima atau ditolak, yaitu:

3. jika nilai $t < 0,05$ maka terdapat pengaruh variabel independen (kepuasan kerja) terhadap variabel dependen (kinerja manajerial).
4. jika nilai $t > 0,05$ maka tidak terdapat pengaruh variabel independen (kepuasan kerja) terhadap variabel dependen (kinerja manajerial).

5. Pengujian Hipotesis Kelima (H5)

Pengujian hipotesis kelima dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasiterhadap kinerja manajerial. Untuk mengetahui hal ini, maka hipotesis yang digunakan adalah:

H_{05} = budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial

H_{a5} = budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Hipotesis ini akan diuji dengan menggunakan uji parsial (uji t). uji t dilakukan dengan dua arah (2 tails) dengan tingkat keyakinan 95% dan uji tingkat signifikansi ditentukan sebesar 5%. Kriteria hipotesis diterima atau ditolak, yaitu:

5. jika nilai $t < 0,05$ maka terdapat pengaruh variabel independen (kepuasan kerja) terhadap variabel dependen (kinerja manajerial).
6. jika nilai $t > 0,05$ maka tidak terdapat pengaruh variabel independen (kepuasan kerja) terhadap variabel dependen (kinerja manajerial).

Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) adalah suatu koefisien yang menunjukkan seberapa besar persentase variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen.

C.HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Asumsi Klasik

Hasil Uji Multikolinearitas

Untuk mendeteksi ada tidaknya gejala multikolinearitas antar variabel independen digunakan *Variance Inflation Factor* (VIF). Data dikatakan terbebas dari masalah multikolinearitas apabila nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) > 10 . Berikut adalah nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) variabel independen penelitian ini.

Tabel 4.10 Hasil Uji Multikolinieritas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Partisipasi Anggaran	.952	1.050
	Komitmen Organisasi	.937	1.067
	Kepuasan Kerja	.629	1.590
	Job-Relevant Information	.936	1.068
	Budaya Organisasi	.607	1.647

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS

Multikolinearitas diukur melalui nilai (*Variance Inflation Factor*) / VIF. Apabila nilai VIF > 10 dikatakan mengalami multikolinearitas. Pada data diatas, terlihat variabel independen memiliki nilai VIF < 10 . Oleh karena itu, variabel Independen penelitian ini terbebas dari gejala multikolinearitas.

Dari tabel 4.10 dilihat bahwa nilai VIF variabel < 10 yang menandakan bahwa tidak terjadinya multikolinearitas dalam model penelitian ini yang berarti bahwa data ini tidak bias dan layak untuk digunakan.

Hasil Uji Autokorelasi

Pengujian terhadap autokorelasi dalam suatu model penelitian dilakukan dengan tujuan

mengetahui ada tidaknya korelasi antara variabel pengganggu pada periode tertentu dengan variabel pengganggu sebelumnya.

Cara mudah mendeteksi autokorelasi dapat dilakukan dengan uji *Durbin Watson*. Model regresi linear berganda terbatas dari autokorelasi jika nilai *Durbin Watson* hitung terletak di daerah tidak autokorelasi. Pengujian autokorelasi pada penelitian ini dengan menggunakan statistik *Durbin Watson*. Apabila D-W di bawah -2 berarti ada autokorelasi positif, apabila D-W berada diantara -2 sampai +2 berarti tidak ada autokorelasi, dan apabila D-W berada dibawah +2 ini berarti ada autokorelasi negatif.

Tabel 4.11 Hasil Uji Autokorelasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.720 ^a	.518	.438	.479790	.518	6.454	5	30	.000	1.593

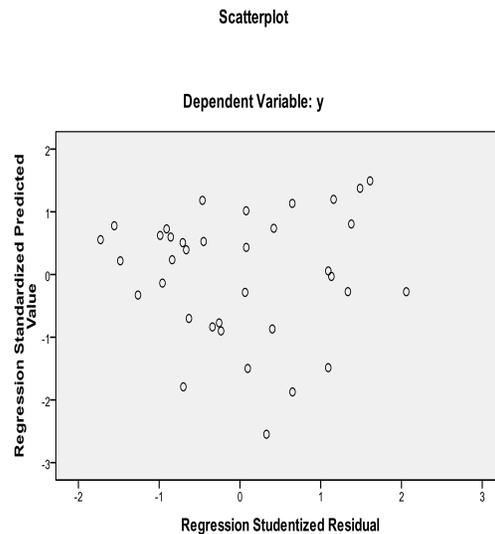
Sumber :Hasil Pengolahan Data SPSS

Berdasarkan hasil uji Durbin-Watson, nilai DW untuk ketiga variabel independen adalah 1.593 yang berarti nilai DW berada diantara -2 sampai +2 sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat autokorelasi dalam model penelitian ini.

Hasil Uji Heterokedasitas

Uji heterokedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual, dan dari suatu pengamatan lain. Jika varian dari residualnya tetap, maka tidak ada heterokedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dalam penelitian ini dengan melihat pola titik-titik pada *scatterplots*. Apabila titik-titik bersifat acak maka dapat dikatakan data penelitian terbebas dari gejala heterokedastisitas.

Gambar 4.2 Hasil Uji Heterokedasitas



Sumber :Hasil Pengolahan Data SPSS

Dikarenakan titik-titik bersifat random dan tidak membentuk pola tertentu maka dikatakan data penelitian terbebas dari gejala heterokedastisitas.

Analisis Regresi dan Hasil Pengujian Hipotesis

a) Analisis Regresi

Untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini digunakan analisis regresi berganda. Setelah dilakukan pengolahan terhadap data yang diperoleh dari penelitian ini, maka diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.12 Hasil Regresi Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
	1 (Constant)	-.952	.870		-1.094	.283				
x1	.307	.133	.299	2.306	.028	.148	.388	.292	.952	1.050
x2	.226	.148	.199	1.524	.138	.250	.268	.193	.937	1.067
x3	-.168	.176	-.153	-.955	.347	.002	-.172	-.121	.629	1.590
x4	.687	.144	.624	4.768	.000	.620	.657	.604	.936	1.068
x5	.254	.164	.252	1.551	.131	.148	-.272	.197	.607	1.647

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Beta	Zero-order	Partial	Part	Tolerance
1 (Constant)	-.952	.870		-1.094	.283					
x1	.307	.133	.299	2.306	.028	.148	.388	.292	.952	1.050
x2	.226	.148	.199	1.524	.138	.250	.268	.193	.937	1.067
x3	-.168	.176	-.153	-0.955	.347	.002	-.172	-.121	.629	1.590
x4	.687	.144	.624	4.768	.000	.620	.657	.604	.936	1.068
x5	.254	.164	.252	1.551	.131	.148	.272	.197	.607	1.647

a. Dependent Variable: y

Sumber :Hasil Pengolahan Data SPSS

Berdasarkan tabel IV.12 di atas, persamaan regresi berganda yang diuji dalam penelitian adalah sebagai berikut :

$$Y = (- 0.952) + 0.307X_1 + 0.226X_2 - 0.168X_3 + 0.687X_4 + 0.254X_5$$

Keterangan Y : Kinerja Manajerial

a : Konstanta

b₁, b₂, b₃ : Koefisien regresi variabel independen

X₁ : Partisipasi Anggaran

X₂ : Komitmen Organisasi

X₃ : Kepuasan Kerja

X₄ :Job Relevant Information

X₅ : Budaya Organisasi

Dari persamaan regresi berganda di atas, nilai konstanta sebesar - 0.952 menunjukkan bahwa jika variabel independen yang terdiri dari partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja, job relevant information dan budaya organisasi memiliki nilai nol, maka nilai variabel terikat (BETA) adalah - 0.952. Tanda koefisien regresi variabel independen

menunjukkan arah dari hubungan variabel tersebut dengan kinerja manajerial. Variabel independen yang bertanda positif menunjukkan hubungan yang searah dengan variabel kinerja manajerial. Sedangkan variabel independen yang bertanda negatif, menunjukkan adanya hubungan yang berlawanan arah dengan kinerja manajerial.

Variabel partisipasi anggaran bertanda positif yang menunjukkan adanya hubungan yang searah dengan kinerja manajerial. Koefisien regresi variabel partisipasi anggaran sebesar 0.307 mengandung arti apabila faktor yang lainnya konstan (tetap) maka pertambahan sebesar 1% pada variabel partisipasi anggaran akan menyebabkan bertambahnya kinerja manajerial sebesar 0.307 %.

Variabel komitmen organisasi bertanda positif yang menunjukkan adanya hubungan yang searah dengan kinerja manajerial. Koefisien regresi variabel komitmen organisasi sebesar 0.226 mengandung arti apabila faktor yang lainnya konstan (tetap) maka pertambahan sebesar 1% pada variabel komitmen organisasi akan menyebabkan bertambahnya kinerja manajerial sebesar 0.226 %.

Variabel kepuasan kerja bertanda negatif menunjukkan adanya hubungan yang berlawanan arah dengan kinerja manajerial. Koefisien regresi variabel kepuasan kerja sebesar -0.168 mengandung arti apabila faktor yang lainnya konstan (tetap) maka pertambahan sebesar 1% pada variabel kepuasan kerja akan menyebabkan berkurangnya kinerja manajerial sebesar -0.168 %.

Variabel job relevant information bertanda positif yang menunjukkan adanya hubungan yang searah dengan kinerja manajerial. Koefisien regresi variabel komitmen organisasi sebesar 0.687 mengandung arti apabila faktor yang lainnya konstan (tetap) maka pertambahan sebesar 1% pada variabel komitmen organisasi akan menyebabkan bertambahnya kinerja manajerial sebesar 0.687 %.

Variabel budaya organisasi bertanda positif yang menunjukkan adanya hubungan yang searah dengan kinerja manajerial. Koefisien regresi

variabel komitmen organisasi sebesar 0.687 mengandung arti apabila faktor yang lainnya konstan (tetap) maka penambahan sebesar 1% pada variabel komitmen organisasi akan menyebabkan bertambahnya kinerja manajerial sebesar 0.687 %.

Hasil Pengujian Hipotesis Hasil Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji t)

Tabel 4.13 Hasil Pengujian hipotesis

Hipotesis Penelitian	t_{hitung}	t_{tabel}	Sign	Tingkat Sign	Keterangan
Partisipasi anggaran	2.306	2.028	0.283	< 0.05	Ditolak
Komitmen organisasi	1.524	2.028	0.028	< 0.05	Diterima
Kepuasan kerja	-955	2.028	0.138	< 0.05	Ditolak
Job relevant information	4.768	2.028	0.347	< 0.05	Ditolak
Budaya organisasi	1.551	2.028	0.000	< 0.05	Diterima

Hasil Pengujian Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama dari penelitian ini adalah apakah terdapat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Pengujian hipotesis pertama dapat dilihat dari tabel 4.16 diatas, hasil analisis regresi dapat dilihat melalui t_{hitung} . Untuk menguji signifikansi dari variabel independen, jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak, dan jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima. Dari hasil diatas dapat diperoleh $t_{hitung} 2.306 < t_{tabel} 2.028$ dan signifikansi $0.283 > 0.05$ yang berarti H_0 ditolak. Sehingga pada penelitian ini variabel partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Ditolaknya hipotesis ini menunjukkan bahwa kerja sama atau partisipasi antar tingkatan organisasi dalam penyusunan anggaran tidak terlaksana dengan baik sehingga menyebabkan rendahnya kinerja manajerial.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sumarsono (2005) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran tidak

memberikan pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Studi ini meneliti kantor cabang utama bank di Jakarta. Hasil penelitian Ryanto (1996) menunjukkan bahwaterdapat hubungan yang tidak signifikan diantara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Wibowo (2004) menemukan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Hafiz (2007), Setiawan (2004) dan Shubi (2010) menyatakan bahwa partisipasi anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran dapat mempengaruhi kinerja manajerial karena dengan adanya partisipasi bawahan dalam menyusun anggaran, maka anggaran merasa terlibat dan harus bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran. Sehingga diharapkan bawahan dapat melaksanakan anggaran dengan lebih baik dan pada akhirnya bisa meningkatkan kinerja manajerialnya. Lestari (2008), Eka Nur Yunita (2010) telah melakukan penelitian untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial hasil dari penelitiannya menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Supriyono (2005); Wijayanti (2005); dan Kendi (2006) menemukan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Hasil Pengujian Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua dari penelitian ini adalah apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Pengujian hipotesis kedua dapat dilihat dari tabel 4.16 diatas, hasil analisis regresi dapat dilihat melalui t_{hitung} . Untuk menguji signifikansi dari variabel independen, jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak, dan jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima. Dari hasil diatas dapat diperoleh $t_{hitung} 1.524 < t_{tabel} 2.028$ dan signifikansi $0.028 < 0.05$ yang berarti H_0 diterima. Sehingga pada penelitian ini variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Diterimanya hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen para manajer terhadap

organisasi, maka manajer merasa memiliki organisasi tempatnya bekerja sehingga membuat manajer akan memberikan hasil upaya dan kinerja yang lebih baik.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sinaga (2005) dan Siswana (2010) menyatakan bahwa komitmen organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Earlene Vinanugrahan (2010) Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Penelitian Nouri (1998) dan Quirin et al (2001) menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempunyai hubungan positif signifikan dengan kinerja manajerial. Hasil penelitian Hariyanti dan Nasir (2002), Supriyono (2005) dan Supriyono (2006) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Penelitian Yunita (2008) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

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

Hasil Pengujian Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga dari penelitian ini adalah apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial. Pengujian hipotesis ketiga dapat dilihat dari tabel 4.16 diatas, hasil analisis regresi dapat dilihat melalui t_{hitung} . Untuk menguji signifikansi dari variabel independen, jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak, dan jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima. Dari hasil diatas dapat diperoleh $t_{hitung} -0.955 < t_{tabel} 2.028$ dan signifikansi $0.138 > 0.05$ yang berarti H_0 ditolak. Sehingga pada penelitian ini variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Ditolaknya hipotesis ini menunjukkan bahwa ada rasa ketidakpuasan terhadap pekerjaan pada organisasi tersebut sehingga menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya. Penelitian ini tidak sejalan dengan

penelitian yang dilakukan oleh Siswana (2010) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Rahmatullah Burhanuddin Wahab (2012) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Semakin banyak orang yang merasa puas yang berakibat pada sikap positif terhadap organisasi, tugas-tugas pemberian motivasi relatif menjadi semakin rendah. Sebaliknya yang terjadi bila semakin banyak orang yang merasa tidak puas akan cenderung menampilkan sikap dan perilaku negatif Siagian, (2003). Penelitian Yuwalliatin (2006), menunjukkan Budaya Organisasi, Motivasi, dan Komitmen berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Hasil Pengujian Hipotesis Keempat

Hipotesis keempat dari penelitian ini adalah apakah terdapat pengaruh job relevant information terhadap kinerja manajerial. Pengujian hipotesis keempat dapat dilihat dari tabel 4.16 diatas, hasil analisis regresi dapat dilihat melalui t_{hitung} . Untuk menguji signifikansi dari variabel independen, jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak, dan jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima. Dari hasil diatas dapat diperoleh $t_{hitung} 4.768 > t_{tabel} 2.028$ dan signifikansi $0.0347 > 0.05$ yang berarti H_0 ditolak. Sehingga pada penelitian ini variabel job relevant information tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini mendukung penelitian Yogi Adrianto (2008) yang menyatakan tidak terdapat pengaruh yang signifikan *job-relevant information* (JRI) terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Hal ini dapat terjadi ketika dalam suatu organisasi atau perusahaan *job-relevant information* (JRI) yang ada tidak dapat membantu bawahan atau pelaksana anggaran dalam meningkatkan pilihan tindakannya melalui informasi usaha yang berhasil dengan baik. Sehingga, tujuan organisasi atau perusahaan tidak dapat dicapai dengan baik, hal ini yang menyebabkan tidak terdapatnya hubungan antara *job-relevant information* (JRI) dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial suatu

organisasi. Hasil ini juga konsisten dengan penelitian Indriani (1993) dan Rahayu (1997).

Informasi selama proses partisipasi akan meningkatkan kemampuan individual terhadap kinerja (Beehr and Love, 1983 dalam Kusnasriyanti Yusfaningrum dan Imam Ghozali, 2005) Merchant (1981 dalam Windu Mulyasari dan Slamet Sugiri, 2004), Nouri dan Parker (1998 dalam Windu Mulyasari dan Slamet Sugiri, 2004), serta Chow *et. al.*, (1988 dalam Windu Mulyasari dan Slamet Sugiri, 2004) menyatakan bahwa apabila bawahan ikut berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran, maka dapat menghasilkan pengungkapan privat yang mereka miliki. Kren (1992 dalam Windu Mulyasari dan Slamet Sugiri, 2004) menyebutkan bahwa *Job Relevant Information* (JRI) mempengaruhi kinerja secara positif karena memberikan

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
					R Square Change	F Change	df1	df2		Sig. F Change
1	.720 ^a	.518	.438	.479790	.518	6,454	5	30	.000	1,593

prediksi akurat atas kondisi lingkungan dan memberikan seleksi yang lebih efektif untuk melakukan tindakan terbaik. Kren (1992 dalam Kusnasriyanti Yusfaningrum dan Imam Ghozali, 2005) menghubungkan hasil penelitiannya dengan fakta bahwa *Job Relevant Information* (JRI) membantu bawahan untuk mengubah pilihan tindakan mereka melalui tindakan yang berisi informasi, sehingga meningkatkan kinerja.

Hasil Pengujian Hipotesis Kelima

Hipotesis keempat dari penelitian ini adalah apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja manajerial. Pengujian hipotesis ke lima dapat dilihat dari tabel 4.16 di atas, hasil analisis regresi dapat dilihat melalui t_{hitung} . Untuk menguji signifikansi dari variabel independen, jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak,

dan jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima. Dari hasil di atas dapat diperoleh $t_{hitung} 1.551 < t_{tabel} 2.028$ dan signifikansi $0.000 < 0.05$ yang berarti H_0 diterima. Sehingga pada penelitian ini variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan Chen (2004) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Galih Bagus Sadono (2006) menyimpulkan bahwa variabel independen yaitu motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen yaitu kinerja manajerial. Dukungan tinggi yang ditunjukkan oleh pemimpin perusahaan mampu memberikan motivasi yang tinggi dari karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai target. Prasetyono dan Kompyurini (2008) melakukan penelitian tentang analisis kinerja berdasarkan budaya organisasi, komitmen organisasi dan akuntabilitas publik. Budaya organisasi, komitmen organisasi dan akuntabilitas publik secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dalam kategori kuat. Secara parsial budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dalam kategori rendah dan signifikan terhadap kinerja.

Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 4.14 Hasil Pengujian Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi diantaranya adalah R dan R Square. R menunjukkan keeratan hubungan antar variabel partisipasi anggaran (X1), komitmen organisasi (X2), gaya kepuasan kerja (X3), *job relevant information* (X4) dan budaya organisasi (X5) terhadap kinerja manajerial (Y) tergolong cukup berarti atau sedang. Sedangkan R Square menunjukkan kemampuan dari variabel partisipasi anggaran (X1), komitmen organisasi (X2), kepuasan kerja (X3), *job relevant information* (X4) dan budaya organisasi (X5) dalam menerangkan kinerja manajerial (Y). Nilai R sebesar 0.720, menunjukkan bahwa keeratan hubungan antar variabel partisipasi anggaran (X1), komitmen organisasi (X2), kepuasan kerja (X3) *job relevant information* (X4) dan budaya organisasi

(X5) dengan kinerja manajerial (Y) sebesar 0.720 (tergolong sedang atau cukup berarti). Sedangkan nilai R Square sebesar 0.518 (51.8%),

artinya kemampuan dari variabel partisipasi anggaran (X1), komitmen organisasi (X2), gaya kepemimpinan (X3) dan *job relevant information* (X4) dalam menerangkan kinerja manajerial (Y) hanya sebesar 51.8%, sedangkan 48.2% nya lagi diterangkan oleh variabel-variabel lain yang tidak diungkapkan dalam penelitian ini.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, kepuasan kerja, *job-relevant information* dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial, studi empiris pada perhotelan di Provinsi Riau. Dari penelitian ini, peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil pengujian hipotesis pertama menjelaskan bahwa variabel partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini disebabkan karena kerja sama atau partisipasi antar tingkatan organisasi dalam penyusunan anggaran tidak terlaksana dengan baik sehingga menyebabkan rendahnya kinerja manajerial. Pada dasarnya Partisipasi anggaran merupakan keterlibatan seluruh manajer atau pimpinan untuk melakukan kegiatan dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Dengan adanya keterlibatan tersebut akan mendorong para pimpinan untuk bertanggung jawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya sehingga akan meningkatkan kinerjanya.
2. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perhotelan di Provinsi Riau. Hal ini disebabkan karena semakin tinggi tingkat komitmen para manajer terhadap organisasi, maka manajer merasa memiliki organisasi tempatnya bekerja sehingga membuat

manajer akan memberikan hasil upaya dan kinerja yang lebih baik.

3. Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perhotelan di Provinsi Riau. Hal ini disebabkan karena ada rasa ketidakpuasan terhadap pekerjaan pada organisasi tersebut.
4. Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan *Job-relevant information* (JRI) tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perhotelan di Provinsi Riau. Hal ini dapat terjadi ketika dalam suatu organisasi atau perusahaan *job-relevant information* (JRI) yang ada tidak dapat membantu bawahan atau pelaksana anggaran dalam meningkatkan pilihan tindakannya melalui informasi usaha yang berhasil dengan baik. Sehingga, tujuan organisasi atau perusahaan tidak dapat dicapai dengan baik, hal ini ya menyebabkan tidak terdapatnya hubungan antara *job-relevant information* (JRI) dengan kinerja manajerial suatu organisasi.
5. Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perhotelan di Provinsi Riau.
6. Kemampuan dari variabel partisipasi anggaran (X1), komitmen organisasi (X2), kepuasan kerja (X3) dan *job relevant information* (X4) dalam menerangkan kinerja manajerial (Y) hanya sebesar 51.8%, sedangkan 48.2% nya lagi diterangkan oleh variabel-variabel lain yang tidak diungkapkan dalam penelitian ini.

Keterbatasan Penelitian

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki beberapa kelemahan atau keterbatasan, yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian ini menerapkan metode survey melalui penyebaran kuisioner. Hal ini mungkin dapat menimbulkan persepsi yang berbeda dari responden terhadap pernyataan yang diajukan.
2. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan untuk seluruh perhotelan

karena ruang lingkup penelitian yang terbatas hanya di perhotelan di Provinsi Riau.

3. Dari nilai *Adjusted R²* hasil perhitungan dapat diperoleh nilai sebesar 43.8%, Sedangkan sisanya 56.2% dijelaskan oleh variabel lainnya, yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

Saran

Saran-saran yang dapat diberikan oleh peneliti bagi kesempurnaan penelitian selanjutnya yaitu :

1. Penelitian selanjutnya hendaknya lebih memperluas obyek penelitian, tidak terbatas pada perhotelan di provinsi riau saja, tetapi dapat dilakukan pada perhotelan yang lebih kompleks dengan lingkup wilayah yang lebih luas.
2. Penelitian selanjutnya sebaiknya menambahkan variabel-variabel independen yang ada dengan variabel lainnya, yang digunakan untuk meningkatkan kinerja manajerial. Untuk itu peneliti selanjutnya bisa menambahkan variabel kinerja formal, kepercayaan, volatilitas lingkungan, dan gaya kepemimpinan yang disarankan oleh (Puspaningsih, 2002; Purwaningsih, 2010; Marsudi, 2001; Nor,2007).

D. DAFTAR PUSTAKA

Abbas, S. 2008. Pengaruh Penganggaran Partisipatif Terhadap Komitmen Organisasi, Job Relevant Information dan Kinerja Manajerial. *Jurnal Megadigma* Vol 2 No 2.

Ahmad, R. 2007. "*Peranan Anggaran Biaya Operasi dalam Menunjang Efektifitas Pengendalian Biaya Operasi (Studi Kasus Pada PT. Kereta Api)*." Skripsi Tidak dipublikasikan, Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama Bandung.

Alim, M. Nizarul. 2003. "*Pengaruh Ketidakpastian Stratejik dan Revisi Anggaran Terhadap Efektifitas Partisipasi Penyusunan Anggaran: Pendekatan kontijensi*". *Proceeding Simposium Nasional Akuntansi V*, Semarang. Pp.626-634.

Anthony, R. dan Vijay, G. 2002. "Management Control System". Jilid I dan II, Terjemahan Kurniawan Tjakrawala dan Krist. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.

Arfan Ikhsan dan La Ane. 2007. "*Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Menggunakan Lima Variabelpemoderasi*", SNA X Unhas Makassar, 26-28 Juli 2007: 1-15.

Asriningati. 2006. "*Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Senjangan Anggaran*", Skripsi UII.

Candra Sinuraya. 2009. "*Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajer: Peran Kecukupan Anggaran dan Job-Relevant Information sebagai Variabel Intervening*", *Jurnal Akuntansi* Vol.1 No.1 Mei 2009:17-39

Coster, D.T. dan Fertakis, J.P. 1986, "Budget Induced Pressure and its Relationship to Supervisor Behavior", *Journal of Accounting Research*, Autumn, hal. 237-246

Deasy Rinarti dan Muindro Renyowijoyo. 2007. "*Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Budaya Organisasi Terhadap Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajerial*". *Jurnal Bisnis dan Akuntansi* Vol 9, No. 2, Agustus 2007, 124 – 135.

Engko, C. 2006. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Individual dengan *SelfEsteem* dan *Self Efficacy* Sebagai Variabel *Intervening*. *Simposium Nasional Akuntansi (SNA)* 9.

Ghozali, I. 2005. "Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS". Edisi Ketiga. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.

Hafiz, W. 2004. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Cakra Compact Aluminium

Industries.Skripsi FE Universitas Sumatera Utara. Medan.

Handoko, T, Hani. 2000. *Manajemen Personalialia Dan Sumber Daya Manusia Edisi 2*. BPFE.Yogyakarta.

Hansen, dan Mowen. 2001. *Management Accounting*. Terjemahan Dewi Fitriasari, Penerbit Salemba Empat. Jakarta.

Hasibuan, Melayu, S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Bumi Aksara. Jakarta.

[Http//www.Wikipedia.PengertianPartisipasiAnggaran.co.id.2013](http://www.Wikipedia.PengertianPartisipasiAnggaran.co.id.2013).

[Http//www.Wikipedia. Budaya Organisasi.co.id.2013](http://www.Wikipedia.BudayaOrganisasi.co.id.2013).

[Http//www.Wikipedia. Komitmen Organisasi.co.id.2013](http://www.Wikipedia.KomitmenOrganisasi.co.id.2013).

Indriantoro. 1993. *“The Effect of Partisipative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Cultural Dimentions as Moderating”*.

Kren, Leslie, 1992. *“Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volaility”*. The Accounting Review, July: 511-526.

Mahoney, T. A., T. H. Jerdee and S. J. Carroll. 1963. *“Development of Managerial Performance: A Research Approach”*, Cincinnati: South Western Publ.Co.

Mangasi Sinurat. 2009. *“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Job Relevant Information Dan Komunikasi sebagai variabel moderasi pada PDAM di Provinsi Sumatera Utara”*, Tesis Universitas Sumatera Utara.

Mowday R., Steers, R dan Porter, L, 1979. *“The Measurement of Organizational*

Commitment”, Journal of Vocational Behaviour.

Mulyadi. 2007. *“Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen”*. Salemba Empat. Jakarta.

Nafarin. 2007. *“Penganggaran Perusahaan”*. Salemba Empat. Jakarta.

Nawawi, Hadari H. dan Hadari, Martini HM. 2006. *“Kepemimpinan Yang Efektif”*. Cetakan Keempat. Gadjah Mada University Press.Yogyakarta.

Nordiawan, Iswahyudi Sondi Putra, Maulidah Rahmawati, 2007. *“Akuntansi Pemerintahan”*, Jakarta, Salemba Empat.

Nur Indriantoro dan Bambang Supomo.2002, *“Metodologi Penelitian Bisnis,”* Edisi I, BPFE, Yogyakarta.

Ritonga, Panangaran. 2008. *“Pengaruh Budaya Partenalistik dan KomitmenOrganisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial Pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara”*. Tesis Megister Akuntansi Universitas Sumatera Utara.

Robert Anthony dan Vijay Govindarajan. 2005. *“Management Control System”*, Edisi I dan II. Salemba Empat. Jakarta.

Sardjito dan Muthaher. 2007. *“Jurnal Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating”*, SNA X Unhas Makassar, 26-28 Juli 2007. h. 1-9.

Sekaran, Uma. (2006). *Research Methods for Business (Metode Penelitian untuk Bisnis)*.Edisi 4.

Siegel, S. 2001. *Budgeting, “Pedoman Lengkap Langkah-Langkah Penganggaran”*. Erlangga. Jakarta.

Sumarno. 2005. *“Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan*

Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial”, SNA VIII Solo, 15-16 September 2005.

Sunjoyo dan Merry Christiana, 2008. “*Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional yang Dimediasi Oleh Identifikasi Organisasional*”, Jurnal Manajemen, Volume 7 No.2, Halaman 157-170.

Trisnaningsih, Sri. 2007. “*Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor*”. SNA X.

Wiener, Y. 1982. “*Commitment in Organization: A Normative View*”. Academy of Management Review 7. pp. 418-428.

Yogi Adrianto. 2009. “*Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kepuasan Kerja, Job Relevant Information Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating Studi Empiris Pada Rumah Sakit Swasta Di Wilayah Kota Semarang*”, Tesis Universitas Diponegoro Semarang.iindo.