

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL**
(Studi Empiris pada Perhotelan di Kota Padang)

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat dalam Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang*



Oleh :

FARDHILA AMANI

16043086 / 2016

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2022**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
(Studi Empiris pada Perhotelan di Kota Padang)**

Nama : Fardhila Amani
NIM/TM : 16043086/2016
Program Studi : Akuntansi
Keahlian : Akuntansi Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Padang, Februari 2022

Disetujui Oleh :

Mengetahui,

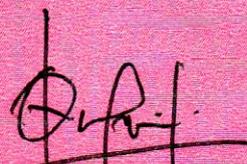
Ketua Program Studi Akuntansi



Sany Dwita, SE, M.Si, Ak, CA. Ph.D

NIP. 19800103 200212 2 001

Pembimbing



Halmawati, SE, M.Si

NIP. 19740303 200812 2 001

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

***Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Skripsi
Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang***

**Judul : Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap
Kinerja Manajerial (*Studi Empiris pada Perhotelan di Kota Padang*)**

Nama : Fardhila Amani

NIM/TM : 16043086/2016

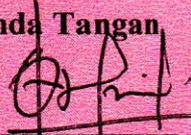
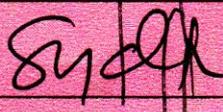
Jurusan : Akuntansi

Keahlian : Akuntansi Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Padang, Februari 2022

Tim Penguji:

No	Jabatan	Nama	Tanda Tangan
1.	Ketua	: Halmawati, SE, M.Si	1. 
2.	Anggota	: Sany Dwita, SE, M.Si, Ak, CA. Ph.D	2. 
3.	Anggota	: Charoline Cheisviyanny, S.E, M.Ak	3. 

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Fardhila Amani
Nim/Tahun Masuk : 16043086/2016
Tempat/Tgl Lahir : Ujung Batu/26 Maret 1998
Program Studi : S1 Akuntansi
Keahlian : Akuntansi Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Alamat : JL. Mangga No. 16
No. Hp : 081372226286
Judul Skripsi :Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (*Studi Empiris pada Perhotelan di Kota Padang*).

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Karya tulis/skripsi saya ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (sarjana) baik di UNP atau di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan pemikiran saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari tim pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat orang lain yang telah ditulis atau dipublikasikan kecuali secara eksplisit dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan cara menyebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Karya tulis/skripsi ini sah apabila telah ditandatangani Asli oleh pembimbing, Tim penguji, Dan ketua jurusan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima **sanksi akademik** berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh karya tulis/skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Padang, Februari 2022



Penulis

Fardhila Amani
NIM. 16043086

ABSTRAK

Fardhila Amani (16043086) : Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Perhotelan di Kota Padang)

Pembimbing : Halmawati, SE, M.Si

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran, dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Populasi dalam penelitian ini pada 37 hotel di Kota Padang. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dengan teknik pengambilan data menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda.

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda, dengan kinerja manajerial sebagai variabel dependen, partisipasi anggaran dan komitmen organisasi sebagai variabel independen. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

Kata Kunci : Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Manajerial

KATA PENGANTAR



Alhamdulillahirabbil'alamin, segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan judul “Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Perhotelan di Kota Padang)”. Shalawat dan salam semoga terlimpahkan ke hadirat Nabi Muhammad ﷺ beserta keluarga dan sahabatnya yang telah memberikan teladan terbaik bagi manusia menuju kebaikan.

Tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang. Selain itu juga untuk memperluas ilmu pengetahuan untuk menjadikan penulis sebagai orang yang berguna bagi masyarakat. Dalam melaksanakan dan menyusun untuk penyelesaian skripsi ini penulis banyak mendapatkan dukungan, bimbingan, kritik, saran, bantuan dan dorongan serta kemudahan dari berbagai pihak. sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Pada kesempatan ini, dengan rasa hormat penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, Bapak Dr. Idris, M.Si beserta jajaran yang telah memberikan fasilitas dan izin dalam penyelesaian skripsi ini.
2. Ibu Sany Dwita, SE, M.Si, Ph.D, Ak, CA selaku Ketua Jurusan dan Ibu Vita Fitria Sari, SE, M.Si selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi

Universitas Negeri Padang yang telah memberikan motivasi dalam penyelesaian skripsi ini.

3. Ibu Halmawati, SE, M.Si selaku pembimbing skripsi yang telah menuntun serta membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Ibu Sany Dwita, SE, M.Si, Ph.D, Ak, CA selaku dosen penelaah dan Ibu Charoline Cheisviyanny, SE, M.Ak selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan yang sangat bermanfaat dalam penulisan skripsi ini.
5. Ibu Mia Angelina Setiawan, SE, M.Si selaku Pembimbing Akademik yang telah membimbing dalam proses perkuliahan.
6. Bapak dan Ibu Dosen serta Staf pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan pengetahuan yang bermanfaat selama penulis melakukan perkuliahan.
7. Teristimewa penulis persembahkan kepada keluarga tercinta, Papa, Mama, Kakak tercinta kak Meli, kak Ayu, dan abang tercinta Abdi, serta keluarga tercinta yang sangat penulis sayangi dimana telah banyak memberikan do'a dan bantuan moril serta materil pada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Sahabat-sahabatku terkhusus yang menemani selama pembuatan skripsi ini Chika Yanda Permata Putri, Hikmah Fuji Astuti, Pratiwi Wirmaningsih, dan Witta Widiya atas segala doa dan dukungan kepada penulis.
9. Sahabat sejak SMA “ Ceunah Squad” Sri Marlisa, Dara Rahmaliana Nasution, dan Ana Afriana. Sahabat pertama sejak semester pertama kuliah Hikmah Fuji Astuti, Megawati, Murti Sari Dewi, dan Annisa Ayu

Safitri, yang selalu menghibur, memberikan ide – ide positif dan kreatif kepada penulis.

10. Sahabat “Istri Sholeha” Witta Widiya, Annisa Maharani Elmiza, yang memberikan semangat dan motivasi dalam pengerjaan skripsi penulis. Teman dan sahabat sepermainan Kost ku “Azzora Kos dan Aisiyah” Alifia Syarna Salika S.Pd, Manisha Delia Putri. Dan Fauziah Delsa Putri S.Pd. “Cohesion Graduation” Hesti, Elmiza, Chika, Nada, Laila dan Desni.
11. Keluarga tercinta Akuntansi Kelas C dan Akuntansi 2016 yang sama – sama berjuang, saling memberikan semangat dan kenangan berharga selama di Kelas C
12. Seluruh pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu. Terima kasih atas dukungan dan do’a nya dalam penyelesaian penulisan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini dan jauh dari kata kesempurnaan, maka dari itu penulis mohon maaf atas segala kekurangan. Penulis berharap atas saran dan kritik untuk melengkapi tulisan dan sifatnya membangun dari berbagai pihak sangat diharapkan demi kebaikan skripsi ini. Harapannya, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak, dan dapat dijadikan salah satu rujukan/pelajaran dalam penulisan skripsi yang lebih baik lagi, khususnya bagi pembaca dan penulis sendiri. Terima kasih.

Padang, Februari 2022

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah	12
C. Tujuan Penelitian	12
D. Manfaat Penelitian	13
BAB II KAJIAN TEORI DAN KERANGKA KONSEPTUAL	14
A. Kajian Teori	14
1. Teori Penetapan Tujuan (<i>Goal Setting Theory</i>)	14
2. <i>Stewardship Theory</i>	16
3. Kinerja Manajerial	17
4. Partisipasi Anggaran	21
5. Komitmen Organisasi	24
B. Penelitian Terdahulu	27
C. Hubungan antar Variabel dan Penurunan Hipotesis	32
1. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	32
2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial	34
D. Kerangka Konseptual.....	36
E. Hipotesis Penelitian	36
BAB III METODE PENELITIAN	37
A. Jenis Penelitian.....	37
B. Populasi dan Sampel	37
C. Jenis dan Sumber Data.....	39
D. Teknik Pengumpulan Data.....	40

E.	Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel	41
1.	Variabel Penelitian.....	41
2.	Pengukuran Variabel.....	43
F.	Teknik Analisis Data.....	44
1.	Uji Kualitas Data.....	44
2.	Uji Asumsi Klasik.....	45
3.	Analisis Deskriptif	47
4.	Analisis Regresi Linier Berganda	48
5.	Uji Kelayakan Model.....	49
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		52
A.	Gambaran Umum Objek Penelitian	52
B.	Demografi Responden.....	53
1.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	53
2.	Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	53
3.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan Terakhir.....	54
4.	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Jabatan	54
C.	Statistik Deskriptif	55
D.	Deskripsi Variabel penelitian.....	57
1.	Distribusi Variabel Kinerja Manajerial (Y)	57
2.	Distribusi Variabel Partisipasi Anggaran (X1)	59
3.	Distribusi Variabel Komitmen Organisasi (X2)	60
E.	Uji Kualitas Data.....	61
1.	Uji Validitas	61
2.	Uji Reliabilitas	62
F.	Uji Asumsi Klasik.....	63
1.	Uji Normalitas.....	63
2.	Uji Multikolinearitas	65
3.	Uji Heteroskedastisitas.....	66
G.	Analisis Regresi Linier Berganda	67
H.	Uji Kelayakan Model	68
1.	Koefisien Determinasi (R^2).....	68

I. Uji Hipotesis	68
1. Uji F (Simultan)	68
2. Uji t (Parsial).....	69
J. Pembahasan.....	71
1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial	71
2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial	73
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	76
A. Kesimpulan	76
B. Keterbatasan Penelitian.....	76
C. Saran	77
DAFTAR PUSTAKA	79

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Daftar Nama Perhotelan di Kota Padang 2019	38
Tabel 3. 2 Pengukuran Variabel.....	43
Tabel 4. 1 Tingkat Pengembalian Kuesioner	52
Tabel 4. 2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	53
Tabel 4. 3 Responden Berdasarkan Umur.....	53
Tabel 4. 4 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	54
Tabel 4. 5 Responden Berdasarkan Masa Jabatan	55
Tabel 4. 6 Hasil Analisis Statistik Deskriptif.....	56
Tabel 4. 7 Tabel Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Manajerial.....	57
Tabel 4. 8 Tabel Distribusi Frekuensi Variabel Partisipasi Anggaran.....	59
Tabel 4. 9 Tabel Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi.....	60
Tabel 4.10 Uji Validitas	62
Tabel 4.1 1 Uji Reliabilitas	63
Tabel 4.1 2 Uji Normalitas.....	64
Tabel 4.1 3 Uji Multikolinearitas	65
Tabel 4.1 4 Uji Heteroskedastisitas.....	66
Tabel 4.1 5 Uji Regresi Linier Berganda	67
Tabel 4.1 6 Uji Koefisien Determinasi (R ²)	68
Tabel 4.1 7 Uji F (Simultan)	69
Tabel 4.1 8 Uji t (Parsial).....	70

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual.....	36
--------------------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	85
Lampiran 2 Tabulasi Data Penelitian.....	90
Lampiran 3 Surat Rekomendasi Penelitian.....	97
Lampiran 4 Surat Izin Penelitian.....	98
Lampiran 5 Bukti Penelitian di Hotel.....	101

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pariwisata merupakan salah satu sektor yang sangat berkembang di Sumatera Barat. Menurut ketua PPHI Sumbar Havid Dt Rang Kayo Basa, potensi wisata halal di Sumbar terbilang besar, ditambah sejak 2016 Kementerian Pariwisata telah menetapkan Provinsi ini sebagai salah satu daerah dengan tujuan wisata halal (Dinas PM & PTSP Kota Padang, 2021). Pariwisata merupakan salah satu sumber pendapatan devisa, peluang usaha, pencipta lapangan kerja atau kesempatan kerja, dan pemerataan pendapatan. Pariwisata memegang peranan penting dalam meningkatkan perekonomian serta perkembangan sektor ekonomi lainnya.

Pariwisata juga memegang peranan strategis yang sangat penting dalam pembangunan suatu daerah, apalagi di era otonomi daerah, setiap daerah dapat memberikan kontribusi terhadap PAD. Ketua DPRD Sumbar, Arkadius Datuk Intan Bano menjelaskan bahwa pariwisata merupakan sektor strategis untuk meningkatkan PAD (Koran Padang, 2017). Dari tahun 2015 hingga 2019, kontribusi pariwisata terhadap PAD di Sumbar semakin meningkat seiring dengan pengembangan dan pengelolaan pariwisata di daerahnya masing-masing. Di antara semua Kabupaten / Kota, Padang memiliki kontribusi tertinggi dari daerah lainnya. Merujuk pada data PAD (Pendapatan Asli Daerah), kondisi pariwisata di Padang yang semakin membaik, terlihat adanya peningkatan signifikan setiap tahunnya, dimana pada tahun 2015 PAD sektor pariwisata sebesar Rp 17,83 miliar

meningkat tajam dalam 1 periode (5 tahun) menjadi Rp 105,47 miliar tahun 2019 atau meningkat 591,28%, begitu juga % total realisasi PAD meningkat setiap tahun, dimana pada tahun 2015 mencapai 4,82% dan mengalami peningkatan cukup tinggi setiap tahun dan pada tahun 2019 mencapai 19,20% (Badan Pusat Statistik Kota Padang, 2019).

Adanya peningkatan PAD tersebut membuktikan bahwa pariwisata dapat memberikan dampak positif terhadap perekonomian di Kota Padang. Kondisi pariwisata Padang yang semakin membaik, menjadikan industri ini sebagai salah satu sektor dalam visi Padang 2015-2019, dan semakin menunjukkan indikator yang menggembirakan. Kondisi industri pariwisata ini akan terus berkembang, ditambah dengan didukungnya Kota Padang sebagai destinasi wisata kota MICE (*Meeting, Incentive Convention, and Exhibition*).

Capaian dari persentase kontribusi pariwisata terhadap Provinsi Sumbar salah satunya dapat dilihat berdasarkan data kunjungan wisatawan. Jumlah wisatawan mancanegara ini dilihat berdasarkan data wisatawan yang masuk melalui pintu imigrasi di Bandara Internasional Minangkabau (BIM). Data pada (Badan Pusat Statistik Sumatera Barat, 2020) menunjukkan terdapat jumlah wisman dari tahun 2015 hingga 2019 naik sebesar 25,28%, yaitu dari 48.755 orang (2015) menjadi 61.131 orang (2019). Berdasarkan perkembangan tiap bulannya, jumlah kunjungan wisman dalam periode 2015 hingga 2019 berfluktuasi. Jumlah kunjungan wisman 2020 turun 76,19% dibandingkan Januari-September 2019, dikarenakan terdapatnya pembatasan mobilitasi penduduk dan penerbangan udara yang masuk ke Sumbar diakibatkannya

pandemi *Covid-19* ini. Kunjungan wisatawan mancanegara ini pada umumnya dapat mendatangkan devisa yang akan memberikan berbagai manfaat pada masyarakat setempat, salah satunya membeikan peluang usaha bagi para penyedia jasa, terutama jasa akomodasi atau perhotelan.

Industri perhotelan adalah bagian dari industri pariwisata dan sangat penting, terutama dari sudut pandang ekonomi (Wiyasha, 2010:3). Hotel merupakan salah satu pelayanan jasa yang cukup kompleks untuk dikelola. Hotel juga dapat dikatakan sebagai salah satu sarana akomodasi terpenting dalam melakukan kegiatan wisata. Wisatawan akan membutuhkan jasa penginapan atau akomodasi sebagai tempat tinggal selama kegiatan wisata itu berlangsung. Salah satu indikator yang dapat digunakan untuk mengukur perkembangan kinerja usaha penyedia penginapan / akomodasi / hotel dalam kurun waktu tertentu adalah Tingkat Penghunian Kamar (TPK). TPK merupakan rasio antara jumlah kamar yang digunakan dan jumlah kamar yang disediakan (dalam persen), dan ini menunjukkan akomodasi tersebut menarik atau tidak bagi wisatawan. Berdasarkan pada (Badan Pusat Statistik Sumatera Barat, 2019), apabila dilihat terkait klasifikasi hotelnya selama tahun 2015-2019 TPK hotel bintang lebih tinggi dibandingkan dengan TPK hotel non bintang, ini menunjukkan bahwa wisatawan yang datang berkunjung ke Sumatera Barat lebih memilih untuk tinggal di hotel bintang dari pada non berbintang. Perkembangan dari TPK hotel bintang di Sumatera Barat mengalami peningkatan dari tahun 2015-2018, kecuali TPK tahun 2019 (55,10%) mengalami penurunan dibandingkan tahun 2018 (56,18%) dan tahun 2020 mengalami penurunan yang cukup signifikan yaitu 31,88%. Disisi

lain, peningkatan jumlah wisatawan tersebut ternyata tidak memiliki dampak positif terhadap rata-rata tingkat penghunian kamar hotel berbintang.

Meningkatnya perusahaan jasa perhotelan, khususnya di Kota Padang Sumatera Barat menjadi daya tarik yang kuat untuk diteliti. Pasca gempa Padang pada 30 September 2009 lalu berdampak pada perkembangan bangunan hotel di kota Padang yang kian meningkat. Badan Pusat Statistik Sumatera Barat mencatat bahwa jumlah akomodasi hotel menurut klasifikasi hotel dari tahun ketahun mengalami peningkatan, pada tahun 2015 sampai 2019 yaitu sebanyak 77 menjadi 115 akomodasi (Badan Pusat Statistik Sumatera Barat, 2019). Tingginya peningkatan persaingan kamar tidur seharusnya memudahkan peningkatan penghunian kamar tidur dan begitu juga sebaliknya. Namun dalam kasus ini hotel berbintang di Kota Padang mengalami penurunan rata-rata tingkat penghunian kamar.

Adanya perkembangan industri perhotelan ini tidak luput dari peran manajemen hotel untuk selalu mencari solusi, menjalankan fungsi-fungsi dan strategi manajemen dalam meningkatkan kinerja hotel. Peningkatan kinerja sebagai salah satu faktor yang memegang peranan penting dalam meningkatkan daya saing dunia usaha dan tercapainya tujuan perusahaan, tentunya hal ini tidak terlepas dari tanggung jawab para manajer. Pengukuran kinerja sangat penting bagi manajemen untuk mengevaluasi kinerja dan merencanakan tujuan masa yang akan datang. Rivai dan Basri (2005:50) mengatakan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan atau capaian hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan

seperti sasaran atau target, standar hasil kerja dan kriteria yang telah ditentukan dan disepakati bersama.

Kinerja sangat penting bagi organisasi karena melalui kinerja, tingkat pelaksanaan kegiatan dalam mencapai tujuan, sasaran, visi dan misi yang diinginkan organisasi dapat tercapai. Penjelasan kinerja tersebut merujuk kepada kinerja penyelenggaraan atau pelaksanaan kegiatan sebuah organisasi atau bisa juga disebut dengan kinerja manajerial. Menurut Mahoney et al., (1963) yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja individu para anggota organisasi dalam melaksanakan aktivitas manajemen yang meliputi: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi dan representasi. Rivai dan Basri (2005:14) menjelaskan bahwa kinerja manajerial adalah tingkat ukuran seberapa efektif dan efisien manajer atau pimpinan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan perusahaan dapat berupa peningkatan kualitas produk atau jasa, pemenuhan permintaan pasar, meningkatkan kinerja organisasi, keberlangsungan hidup perusahaan, dan sebagainya. Proses pencapaian tujuan ini memerlukan perencanaan dan pengendalian yang cermat dalam hal kegiatan operasional bisnis, alokasi sumber daya dan dapat meningkatkan nilai perusahaan.

Pada dasarnya perhotelan di Kota Padang memerlukan anggaran sebagai salah satu komponen penting dalam melakukan perencanaan dan pengembangan bangunan hotel. Sebagian besar hotel maupun organisasi di Indonesia menggunakan anggaran sebagai target terlaksananya berbagai program yang disusun dalam rangka menyusun perencanaan sebagai usaha untuk mencapai

tujuan hotel maupun organisasi, baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Sehingga di perlukan penyusunan rencana keuangan atau trancangan anggaran yang baik agar hotel di kota padang dapat berkembang dengan pesat.

Anggaran merupakan alat penting yang dapat digunakan sebagai perencanaan dan pengendalian yang efektif dalam suatu organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2005:73). Anggaran juga dapat dikatakan sebagai rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran lain dalam jangka waktu satu tahun (Mulyadi, 2003:488). Anggaran dibuat untuk dapat meliputi seluruh kegiatan perusahaan berdasarkan pengendalian manajemen serta sebagai taksiran nilai sumber daya yang diperlukan dalam rencana kerja dan diukur dalam satuan moneter. Anggaran sering juga digunakan untuk menilai kinerja para manajer (Hansen dan Mowen, 2004:375). Anggaran disusun untuk membantu manajemen mengkomunikasikan tujuan perusahaan pada anggota unit dibawahnya serta mengkoordinasi kegiatan operasional untuk dapat mengevaluasi kinerja maupun prestasi para manajer (Supriyono, 1989:349).

Efektivitas pelaksanaan anggaran terwujud bila didukung oleh orang-orang, baik manajer maupun karyawan yang ada dalam suatu organisasi. Para manajer dan karyawan secara bersama-sama maupun sendiri-sendiri mempunyai kepentingan terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan partisipasi anggaran untuk menentukan seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh manajer dalam proses anggaran. Dengan menyusun anggaran secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan

dengan memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunan anggaran.

Kinerja manajer juga dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya komitmen organisasi. Komitmen organisasi menunjukkan adanya suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi (Mowday, et al. dalam Sidiq, 2009:3). Komitmen organisasional dibangun atas dasar kepercayaan pekerja atas nilai-nilai organisasi, kerelaan pekerja membantu mewujudkan tujuan organisasi dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi. Oleh karena itu, komitmen organisasi akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi pekerja terhadap organisasi. Jika pekerja merasa jiwanya terikat dengan nilai-nilai organisasional yang ada maka dia akan merasa senang dalam bekerja, sehingga kinerjanya dapat meningkat.

Dalam dunia kerja sendiri, komitmen seseorang terhadap organisasi atau perusahaan seringkali menjadi penting dan bukanlah suatu hal yang terjadi secara sepihak. Jika iklim kerja dalam organisasi tersebut kurang menunjang, misalnya fasilitas kurang, maka akan menyebabkan komitmen seseorang terhadap organisasi tersebut menjadi menurun. Sehingga dapat menimbulkan berbagai gejala seperti korupsi, tindak kriminal, pengunduran diri dan sebagainya. Dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif.

Selain komitmen terhadap organisasi, perusahaan juga harus menyadari akan pentingnya kinerja dan akan selalu mempertahankan faktor-faktor apa saja

yang dapat mempengaruhi kinerja manajer. Diantara faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajer dalam melaksanakan tugasnya adalah lingkungan pengendalian organisasi, sikap keprofesionalan, dan konflik peran rasa puas akan mempengaruhi seseorang untuk lebih giat dan bersemangat yang tinggi perusahaan akan dapat mencapai hasil yang diinginkan (Arisandi 2007:2).

Kinerja juga sangat ditentukan pada kualitas sumber daya manusia, baik dari segi kemampuan maupun komitmen (Wibowo, 2016:43). Penting untuk mengamati tingkat antusiasme dan komitmen pekerja terhadap tujuan dan tingkat kinerja. Menurut Chong & Chong (2002) komitmen organisasi juga digunakan sebagai alat psikologis untuk menjalankan organisasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kecenderungan karyawan untuk mempertahankan anggota organisasi (Rachman, 2016). Komitmen organisasi menurut Ikhsan dan Ishak (2005:35) merupakan sejauh mana pekerja tetap memihak pada suatu organisasi terhadap tujuan yang ingin dicapai serta dapat mempertahankan keanggotaanya dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan hal tersebut, komitmen organisasi berkaitan dengan pencapaian kinerja seseorang dalam perusahaan, yang berdampak pada perilaku positif para karyawan dengan menimbulkan rasa ikut memiliki untuk mengabdikan pada organisasi. Tingginya komitmen organisasi seseorang akan semakin meningkatnya kinerja individu tersebut (Randall, 1990). Adanya komitmen organisasi ini menggambarkan seberapa aktif hubungan antara karyawan dan

organisasi terkait identifikasi, keterlibatan, loyalitas dirinya dalam mencapai nilai dan tujuan organisasi.

Penelitian yang telah dilakukan terhadap kinerja manajerial dengan beberapa variabel seperti partisipasi anggaran dan komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan Savitri, Ritonga, dan Ayuni (2015) yang menggunakan variabel independen partisipasi anggaran dan di moderasi oleh kepuasan kerja dan pengetahuan manajemen biaya. Penelitian ini dilakukan pada Perhotelan di Pekanbaru dengan menggunakan desain survey kuesioner yang ditujukan kepada manajer tingkat menengah hotel tersebut sebagai sampel. Hasil penelitian menjelaskan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, adanya keterlibatan tersebut akan mendorong para manajer untuk bertanggungjawab akan tugas mereka sehingga dapat meningkatkan kinerjanya mencapai sasaran atau target yang telah ditetapkan dalam anggaran.

Penelitian yang dilakukan Brownell dan McInnes (1986) menguji terkait partisipasi anggaran, motivasi dan kinerja. Menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Desain penelitian ini menggunakan teknik survey dengan menggunakan kuesioner. Sampel penelitian yaitu manajer tingkat menengah perusahaan manufaktur. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Frucot dan Shaeron (1991), Milani (1975), dan Ginanjar et al., (2014) yang menunjukkan tidak ada pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Kenis (1979), Frucot dan White (2006), Noor dan Usman (2012), dan Jermias dan Setiawan (2008) menemukan bahwa

partisipasi anggaran dan kinerja memiliki hubungan yang positif. Penelitian yang dilakukan oleh Negara dan Gayatri (2017) menunjukkan hasil positif dan signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yang dilakukan pada hotel berbintang di Kota Denpasar. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dapat kita ketahui bahwa sangat pentingnya penyusunan anggaran agar kinerja perusahaan dapat berjalan dengan baik dan mencapai tujuan perusahaan.

Penelitian yang menghubungkan komitmen organisasi dengan kinerja manajerial juga telah dilakukan oleh Sari dan Yogantara (2020) yang menggunakan variabel independen kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan partisipasi anggaran. Penelitian ini dilakukan di Hotel bintang 5 di Kabupaten Badung, dengan menggunakan desain survey kuesioner yang ditujukan kepada manajer akuntansi hotel tersebut sebagai sampel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil yang sama juga dilakukan oleh Ginanjar et al., (2014) yang menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Perhotelan di Provinsi Riau. Artinya semakin tinggi tingkat komitmen para manajer di organisasi maka akan memberikan hasil upaya yang baik terhadap kinerjanya. Penelitian yang dilakukan Sumariyani dan Kurniawan (2020), Pasaribu (2009), dan Sulijaya dan Nurainun Bangun (2015) menyatakan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja manajerial sehingga perusahaan atau perhotelan dapat berjalan dengan baik.

Penelitian mengenai pengaruh kinerja manajerial sudah tidak asing dilakukan, banyak penelitian mengungkapkan permasalahan terkait pengaruh partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Hasil yang berbeda tersebut mengindikasikan bahwa hubungan pengaruh partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial belum dapat disimpulkan secara pasti. Penelitian yang dilakukan penulis merupakan modifikasi dan pengembangan dari penelitian yang dilakukan oleh Rahayu (2018) dengan judul Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada Hotel di Kota Yogyakarta). Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terdapat pada variabel yang digunakan yaitu variabel independen dan tempat penelitian. Penelitian Rahayu (2018) menggunakan variabel partisipasi anggaran, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan variabel partisipasi anggaran dan komitmen organisasi. Berdasarkan hal tersebut peneliti tertarik untuk mengetahui seberapa besar pengaruh partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini penting dilakukan di Hotel Kota Padang mengingat rata-rata tingkat penghunian kamar yang menurun pada tahun 2019 dan 2020, dimana tingkat penghunian kamar ini merupakan salah satu indikator untuk mengukur perkembangan kinerja usaha penyedia akomodasi / hotel.

Terkait dengan penelitian ini, peneliti memilih industri perhotelan karena industri perhotelan berkembang cukup pesat dalam perkembangan bangunan Hotel di Kota Padang, hal ini terbukti dengan meningkatnya jumlah hotel yang ada di kota padang dan meningkatnya pelayanan serta peringkat hotel juga meningkat

(bintang hotel). Industri perhotelan berorientasi pada manusia dengan karakteristik bisnisnya adalah pelayanan yang berkontak langsung antara manajer dan karyawan serta pelanggan. Dalam pengembangan perhotelan di kota padang sangat di butuhkan penyusunan rencana keuangan atau trancangan anggaran yang baik, komitmen organisasi dan kinerja manajerial agar hotel di kota padang dapat berkembang dengan pesat. Hal ini sangat di butuhkan karena persaingan antar hotel dalam menarik pengunjung untuk menginap semakin ketat, sehingga diperlukan perencanaan anggaran yang efektif dan berorientasi pada tujuan.

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (*Studi Empiris pada Perhotelan di Kota Padang*)”**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan, maka disusunlah rumusan masalah dalam penelitian sebagai berikut :

1. Sejauh mana partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perhotelan di Kota Padang?
2. Sejauh mana komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perhotelan di Kota Padang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh dari partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada perhotelan di Kota Padang.
2. Untuk mengetahui pengaruh dari komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada perhotelan di Kota Padang.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat hasil penelitian yang diharapkan dari penelitian ini antara lain :

1. Manfaat Bagi Penulis

Meningkatkan pengetahuan dan wawasan keilmuan penulis mengenai pengaruh partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial serta menambah pengalaman penulis dan memperkuat penelitian terdahulu.

2. Manfaat Bagi Perhotelan

Memberikan masukan dan mengevaluasi serta mempertimbangkan mengenai partisipasi anggaran dan komitmen organisasi pengaruhnya terhadap kinerja manajerial, sehingga dapat membantu meningkatkan dan menghasilkan kinerja manajerial yang berkualitas di masa depan.

3. Manfaat Bagi Perguruan Tinggi

Memberikan masukan dan tambahan referensi ilmu tentang kinerja manajerial untuk penelitian berikutnya sebagai rujukan dan menambah wawasan informasi pembaca yang ingin mendalaminya.

BAB II

KAJIAN TEORI DAN KERANGKA KONSEPTUAL

A. Kajian Teori

1. Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Teori penetapan tujuan (*goal-setting theory*) dikemukakan oleh ilmuwan Edwin Locke pada akhir tahun 1960-an, yang mana teori ini menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas. *Goal-setting theory* pada dasarnya merupakan teori motivasi yang berbasis dengan tujuan. *Goal-setting theory* adalah model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan, dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan tersebut (Birnberg dalam Mahennoko, 2011). Asumsi dari teori ini mengarah kepada individu yang memiliki komitmen terhadap tujuan tertentu yang kemungkinan besar dapat terealisasi jika tujuan tersebut ditentukan sendiri dan bukan ditugaskan. Akan tetapi dalam kasus lain, individu justru dapat meningkatkan kinerja yang lebih baik jika berdasarkan upaya sendiri atau memang di haruskan dari organisasi sebagai suatu kebijakan (Ramandei, 2009).

Locke dan Latham (2002) mengatakan bahwa tingginya pencapaian suatu tujuan (organisasi) akan menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi apabila tujuan tersebut berhasil dilakukan oleh individu. Wibowo (2016:337) menjelaskan *goal-setting* berkembang menjadi *management by objectives*, dimana suatu sistem manajemen menghubungkan partisipasi dalam pengambilan keputusan, penerapan tujuan, serta umpan balik.

Goal-setting theory mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuannya (Wibowo, 2016:337). Adanya komitmen seorang karyawan untuk mencapai tujuannya, maka dapat mempengaruhi tindakannya dan mendorong karyawan tersebut untuk melakukan usaha yang lebih keras untuk mencapai tujuan tersebut. Terkait dengan penetapan tujuan tersebut diharapkan dapat memperkuat serta mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi untuk dapat berkontribusi dalam mencapai tujuan tersebut.

Konsep dasar dari teori ini yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan organisasi terhadapnya, maka akan mempengaruhi perilaku kinerjanya. Terdapatnya penetapan tujuan organisasi tersebut bermakna agar lebih memfokuskan serta selektif pada apa yang lebih relevan dan penting untuk dikerjakan, dan juga dapat memotivasi serta mendorong individu untuk mengembangkan strategi dan rencana yang dapat dilakukan bersama-sama antara pimpinan dengan bawahan (partisipasi). Implikasi teori ini terhadap penelitian adalah dalam mencapai kinerja manajerial yang optimal, harus memiliki kesesuaian antara tujuan individu dengan tujuan organisasi. Untuk dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja) yang baik didasari dari individu yang memahami tujuan (sasaran) anggaran yang jelas dan ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

2. *Stewardship Theory*

Stewardship Theory merupakan teori yang menggambarkan situasi manajer tidaklah termotivasi oleh tujuan individu melainkan ditujukan pada sasaran hasil utama mereka untuk kepentingan organisasi. Teori ini menggambarkan tentang adanya hubungan yang kuat antara kepuasan dan kesuksesan organisasi. Seorang manajer dikondisikan sebagai pelayan (*steward*) yang termotivasi untuk bertindak sesuai dengan keinginan pemilik dan manajer tidak akan menyinggalkan organisasinya, sebab *steward* akan berusaha mencapai sasaran dan tujuan organisasi (Donaldson dan Davis, 1991:49).

Pada *stewardship theory* ini seorang manajer dibentuk agar dapat selalu bekerjasama didalam organisasi, memiliki perilaku berkelompok dengan utilitas yang tinggi dan selalu bersedia melayani. Konsep dari *stewardship theory* ini yaitu menjelaskan bahwa kepentingan bersama dijadikan dasar pengambilan keputusan seorang manajer, karena usaha untuk mencapai tujuan organisasi merupakan hal yang terpenting. Manajer yang dipercaya untuk bertindak sesuai kepentingan pemilik yang melaksanakan tugas dan fungsinya dengan tepat, sehingga bertanggungjawab dalam tercapainya kesuksesan organisasi. Pelaksanaan tanggungjawab oleh *steward* dengan menggunakan kemampuan dan keahlian untuk mengefektifitaskan pengendalian intern agar menghasilkan informasi dalam pengambilan keputusan.

3. Kinerja Manajerial

a. Pengertian Kinerja Manajerial

Istilah kinerja sering digambarkan sebagai proses keberlangsungan kegiatan serta pencapaian hasil atau prestasi kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Menurut Mulyadi (2007:337) pengertian kinerja adalah keberhasilan individu, tim atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Kinerja merupakan gambaran mengenai suatu tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan / program / kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi (Edy Sukarno, 2000). Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan pada suatu organisasi,

Menurut Garrison, Noreen, dan Brewer (2007:186) yang dimaksud dengan kinerja manajerial merupakan kemampuan para manajer untuk mengelolah seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan demi memperoleh laba usaha dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Rivai dan Basri (2005:14) menjelaskan bahwa kinerja manajerial adalah tingkat ukuran seberapa efektif dan efisien manajer atau pimpinan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Terwujudnya efektifitas dan efisiensi organisasi tidak terlepas dari pengaruh manajemen sebagai pengelola

sumber daya dalam mengembangkan dan menciptakan komunikasi yang efektif antar berbagai pihak yang bekerja pada suatu organisasi.

Menurut Mahoney et al.,(1963) kinerja manajerial adalah kinerja individu para anggota organisasi dalam melaksanakan aktivitas manajemen yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi. Kinerja manajerial juga dapat dikatakan sebagai faktor kunci yang dapat menentukan besaran keberhasilan organisasi untuk dapat mencapai tujuannya. Kesimpulnya yaitu kinerja manajerial merupakan kualitas hasil kerja yang dicapai seorang manajer sesuai dengan tanggung jawab atas pekerjaannya untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan organisasi, atau kinerja manajerial bertujuan untuk memperoleh peningkatan kinerja individu dalam organisasi, meningkatkan motivasi individu dalam mengembangkan kemampuannya, serta meningkatkan komitmen pegawai untuk tetap bertahan pada suatu organisasi.

b. Manfaat Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial dapat menentukan sasaran atau tujuan kerja yang lebih terarah terhadap pimpinan dan pegawai untuk dapat menghasilkan pencapaian kinerja yang diharapkan oleh perusahaan. Berikut manfaat kinerja manajerial menurut Sinambela dan Sarton Sinambela (2019), antara lain :

1. Manfaat Bagi Atasan

Mempermudah pekerjaan atasan karena pegawai telah memahami tugas yang harus diselesaikan agar dapat mengantisipasi hambatan yang mungkin terjadi.

2. Manfaat Bagi Bawahan

Proses komunikasi secara terbuka antara atasan dan bawahan menghasilkan umpan balik dari pegawai untuk meningkatkan dan memaksimalkan keahlian mereka terhadap kinerjanya.

3. Manfaat Bagi Organisasi

Memperjelas keterkaitan antara tujuan organisasi dengan tujuan pekerjaan setiap pegawai, dimana memfokuskan pekerja untuk meningkatkan kinerjanya.

c. Indikator Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan seberapa jauh manajer dalam melaksanakan aktivitas dan fungsi-fungsi dari manajemen. Adapun penjelasan dari indikator pengukuran kinerja manajerial serta tugas dan fungsi manajerial (Mahoney et al., 1963 dalam Zikrayati 2016) sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan merupakan penentuan kebijakan, tujuan serta sekumpulan kegiatan yang dilakukan pada kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan ini digunakan sebagai pedoman dan tata

cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran, serta program kerja agar terlaksana sesuai dengan yang diharapkan.

2. Investigasi

Investigasi merupakan kegiatan pemeriksaan yang dilakukan untuk mengumpulkan dan menyampaikan informasi dalam bentuk laporan, catatan, serta pengukuran hasil analisa pekerjaan yang telah dilakukan.

3. Pengkoordinasian

Pengkoordinasian merupakan suatu proses jalinan kerjasama dengan bagian lain dalam organisasi terkait tukar menukar informasi yang dikaitkan dengan menyelaraskan tindakan dan menyesuaikan program kerja yang dijalankan.

4. Evaluasi

Evaluasi merupakan pemberian penilaian yang dilakukan pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat serta ditujukan untuk menilai pegawai, menilai catatan hasil kerja, menilai laporan keuangan, serta pemeriksaan produk. Hasil penilaian tersebut dapat diambil sebagai keputusan yang diperlukan.

5. Pengawasan

Pengawasan merupakan kemampuan dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan yang dilakukakan dengan cara membimbing, melatih, serta menjelaskan peraturan kerja pada bawahan. Pengawasan juga dapat dikatakan sebagai proses pengamatan

seluruh kegiatan organisasi agar berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

6. Pengaturan Staf

Pengaturan staf merupakan tindakan dalam memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, merekrut dan mewawancarai dalam pemilihan pegawai baru, mempromosikan dan memutasikan pegawai tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya.

7. Negosiasi

Negosiasi merupakan usaha yang dilakukan untuk memperoleh kesepakatan terkait hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang jasa. Negosiasi diperlukan untuk mencapai kesepakatan bisnis yang saling menguntungkan agar dapat menyelesaikan masalah.

8. Representasi

Representasi merupakan tindakan dalam melakukan kepentingan atas organisasi terkait dengan menyampaikan tentang visi dan misi terkait dengan kegiatan organisasi yaitu dengan menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan kelompok bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, serta konsultasi dengan kantor-kantor lain.

4. Partisipasi Anggaran

a. Pengertian Partisipasi Anggaran

Partisipasi merupakan proses pengambilan keputusan bersama yang melibatkan dua bagian atau lebih dalam organisasi, dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak dimasa yang akan datang.

Partisipasi ini bertujuan untuk dapat mengintegrasikan kebutuhan individu dan organisasi dalam pencapaian tujuan. Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:73) anggaran merupakan alat penting yang digunakan untuk perencanaan dan pengendalian yang efektif dalam suatu organisasi. Anggaran juga dapat dikatakan sebagai rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun (Mulyadi, 2003:488). Anggaran mempunyai fungsi yang sama dengan tujuan organisasi yaitu sebagai proses dalam perencanaan, pengkoordinasian dan sebagai fungsi pengendalian, dimana anggaran disusun untuk dapat membantu manajemen dalam pencapaian tujuan organisasi terkait koordinasi dan penerapannya dalam proses pengambilan keputusan.

Partisipasi anggaran merupakan proses di mana pembuat anggaran terlibat langsung dan mempengaruhi penentuan ukuran anggaran, yang berdampak positif pada motivasi manajerial, dimana adanya kendali manajer tersebut memungkinkan lebih banyak penerimaan anggaran dan hasilnya digunakan sebagai pertukaran informasi yang efektif (Anthony dan Govindarajan (2005:87). Ikhsan dan Ishak (2005:173) menjelaskan bahwa partisipasi anggaran ini mengacu pada keterlibatan manajer tingkat menengah dan bawah dalam pengambilan keputusan serta mengarah pada penentuan tujuan operasional dan penetapan sasaran kinerja. Dengan kata lain, partisipasi anggaran merupakan suatu proses di mana pembuat anggaran diberikan kesempatan untuk terlibat dan mempunyai pengaruh

dalam penyusunan anggaran. Adanya kontribusi manajer dalam berpartisipasi menyusun anggaran akan memberikan kecukupan informasi dalam memprediksi masa depan serta menimbulkan rasa tanggung jawab dan komitmen mereka dalam mencapai kepentingan perusahaan.

b. Manfaat Partisipasi Anggaran

Ikhsan dan Ishak (2005:175) menjelaskan bahwa salah satu manfaat dari partisipasi yang berhasil yaitu bahwa partisipasi menjadi terlibat secara emosi, tugas dalam pekerjaan, serta moral dan mendorong inisiatif yang lebih besar pada semua tingkatan manajemen. Selain itu, manfaat adanya partisipasi tersebut antara lain, yaitu:

1. Partisipasi (orang yang terlibat) dalam penyusunan anggaran menjadi *egoinvolved* (keterlibatan atau kesadaran) dalam kerja mereka.
2. Partisipasi berkaitan dengan meningkatkan rasa kebersamaan antar kelompok, sehingga akan berdampak dalam meningkatkan kerja sama dalam anggota kelompok untuk mencapai sasaran yang diharapkan.
3. Partisipasi berkaitan dengan mengurangi rasa tertekan dan kegelisahan akibat adanya anggaran.
4. Partisipasi juga berkaitan dengan mengurangi rasa ketidaksamaan atau ketidakadilan di dalam alokasi sumber daya antar bagian organisasi.

c. Indikator Partisipasi Anggaran

Partisipasi penganggaran secara terperinci terdiri atas 6 indikator (Milani, 1975), antara lain:

1. Sejauh mana penyusunan anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para pengurus.
2. Alasan-alasan penolakan dari pihak manajer pada saat anggaran diproses.
3. Keinginan dalam memberikan partisipasi anggaran kepada pihak manajer tanpa diminta.
4. Sejauh mana manajer mempunyai pengaruh terkait dengan anggaran akhir.
5. Kepentingan pihak manajer dalam partisipasinya dalam anggaran.
6. Anggaran dapat didiskusikan antara pihak manajer puncak dengan manajer pusat pertanggungjawaban pada saat anggaran akan disusun.

5. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah sikap loyal yang dimiliki oleh individu terhadap penilaian personalnya untuk dapat berkomitmen pada suatu perusahaan (Lubis, 2010:35). Komitmen organisasi menurut Yosep dan Indriasih (2019:18) adalah kesepakatan yang dilakukan terkait dengan diri sendiri, individu lain, maupun kelompok dalam mencerminkan tingkatan dirinya dengan organisasi dan terikat pada tujuan-tujuannya. Sedangkan menurut Colquitt, LePine, dan Wesson dalam Wibowo (2016:430) mendefinisikan komitmen organisasi yaitu sebagai keinginan dari sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi. Pekerja yang memiliki komitmen terhadap organisasi menunjukkan perilaku positif

bagi lembaganya serta menimbulkan rasa ikut memiliki untuk mengabdikan dan berusaha meningkatkan prestasi kinerjanya dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Lubis (2010:54) menjelaskan bahwa karakteristik yang berhubungan dengan komitmen organisasi, antara lain:

- 1) Keyakinan beserta penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- 2) Kemauan untuk bekerja keras dalam organisasi.
- 3) Keinginan yang kuat dalam mempertahankan keanggotaan organisasi.

Dengan kata lain, komitmen organisasi mencakup orientasi individu terkait loyalitas terhadap organisasi, identifikasi tujuan organisasi, serta keterlibatannya dalam bekerja.

b. Manfaat Komitmen Organisasi

Manfaat komitmen organisasi menurut Steer (1985) dalam Yosep dan Indriasih (2019:22) adalah sebagai berikut:

1. Pimpinan yang benar-benar menunjukkan komitmen yang tinggi pada organisasi mempunyai kemungkinan yang lebih besar terhadap tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi.
2. Mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap bekerja atau bertahan pada organisasi agar dapat memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan.

3. Pimpinan melibatkan diri sepenuhnya pada pekerjaan, karena pekerjaan tersebut sebagai mekanisme kunci dan saluran individu untuk dapat memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

c. Indikator Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen (1997) menjelaskan tiga komponen utama dalam komitmen organisasi. Komponen tersebut dapat digunakan sebagai indikator komitmen organisasi, antara lain sebagai berikut :

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Berkaitan dengan keterikatan emosional atau psikologis para pegawai pada identifikasi dirinya dengan keinginan menjadi bagian dan keterlibatan dalam organisasi.

2. Komitmen Kontinu (*Continuance Commitment*)

Berkaitan dengan persepsi atau hasrat yang dimiliki seseorang untuk tetap bertahan pada suatu organisasi karena merasa membutuhkan organisasi. Kepedulian akan biaya, kerugian, dan resiko apabila meninggalkan organisasi tersebut.

3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Berkaitan dengan perasaan atas kewajiban serta nilai-nilai tanggung jawab dari seseorang untuk bekerja dan bertahan dalam organisasi, karena merasa hal ini memang seharusnya dilakukan oleh para pegawai.

B. Penelitian Terdahulu

Dalam literatur akuntansi, penelitian terkait kinerja manajerial dengan variabel independen partisipasi anggaran dan komitmen organisasi telah banyak dilakukan oleh para penelitian terdahulu. Penelitian yang dilakukan Frucot dan White (2006) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja manajerial. Lokasi penelitian dilakukan di Universitas besar AS. Desain penelitian menggunakan teknik survey dengan menyebarkan kuesioner penelitian. Sampel penelitian yaitu manajer yang berpartisipasi dalam program pengembangan eksekutif yang diadakan di universitas besar AS. NS.

Penelitian yang dilakukan Noor dan Usman (2012) menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Lokasi penelitian dilakukan di sektor publik Malaysia. Desain penelitian menggunakan teknik survey dengan menyebarkan kuesioner penelitian. Sampel penelitian yaitu pegawai pemerintah kepala departemen dan kepala bagian.

Penelitian yang dilakukan Jermias dan Setiawan (2008) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Lokasi penelitian dilakukan di Kantor Pemerintahan di tiga Kota utama Indonesia. Desain penelitian menggunakan teknik survey dengan menyebarkan kuesioner penelitian. Sampel penelitian yaitu pegawai pemerintah kepala departemen dan kepala bagian

Penelitian yang dilakukan Frucot dan Shaeron (1991) dengan menguji hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial dan kepuasan

kerja. Responden yaitu manajer di Mexico. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa kinerja manajer Mexico yang bekerja di perusahaan asing tidak dipengaruhi oleh partisipasi penganggaran maupun *Locus of control*. Hasil penelitian menemukan bahwa terdapat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Milani (1975) menguji hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja. Menyimpulkan bahwa tidak signifikan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Desain penelitian ini menggunakan teknik survey dengan menggunakan kuesioner. Sampel penelitian yaitu manajer produksi di salah satu pabrik produsen alat berat internasional. Penelitian yang dilakukan Brownell dan Mcinnes (1986) menguji terkait partisipasi anggaran, motivasi dan kinerja. Menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Desain penelitian ini menggunakan teknik survey dengan menggunakan kuesioner. Sampel penelitian yaitu manajer tingkat menengah perusahaan manufaktur.

Sastrawan et al (2019) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan variabel independen partisipasi anggaran. Lokasi penelitian dilakukan di PT Perkebunan Nusantara VII Lampung. Desain penelitian menggunakan teknik survey dengan menyebarkan kuesioner penelitian melalui email. Sampel penelitian ini yaitu top manajer tempat dilakukannya penelitian.

Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Gunawan dan Santioso (2015) menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Lokasi penelitian dilakukan di Perusahaan Manufaktur di Jakarta dan Tangerang. Desain penelitian ini menggunakan teknik survey dengan menyebarkan kuesioner penelitian. Sampel penelitian ini yaitu manajer perusahaan dan tim penyusun anggaran.

Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Marsudi dan Ghozali (2001) menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan variabel independen partisipasi penganggaran, JRI, dan volatilitas lingkungan. Lokasi penelitian dilakukan di Perusahaan Manufaktur di Indonesia. Desain penelitian ini menggunakan teknik survey dengan menyebarkan kuesioner penelitian dan data sekunder yang diperoleh dari Bursa Efek Jakarta di Fakultas Ekonomi. Sampel penelitian ini yaitu manajer departemen dipilih dari Indonesia.

Penelitian yang dilakukan Sastrawan et al (2019) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan variabel independen partisipasi anggaran. Lokasi penelitian dilakukan di PT Perkebunan Nusantara VII Lampung. Desain penelitian menggunakan teknik survey dengan menyebarkan kuesioner penelitian melalui email. Sampel penelitian ini yaitu top manajer tempat dilakukannya penelitian.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Sari dan Yogantara (2020) menemukan bahwa partisipasi anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan variabel independen kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan partisipasi anggaran. Lokasi penelitian dilakukan di Hotel bintang 5 di Kabupaten Badung. Teori yang digunakan adalah *stewardship theory*, sedangkan desain penelitian menggunakan teknik survey dengan menyebarkan kuesioner penelitian. Sampel penelitian ini yaitu manajer akuntansi tempat dilakukannya penelitian. Hasil penelitian yang sama juga ditemukan oleh Rahayu (2018) yang melakukan penelitian di Hotel Kota Yogyakarta serta Ginanjar et al., (2014) yang melakukan penelitian di Perhotelan Provinsi Riau dan menggunakan variabel partisipasi anggaran, komitmen organisasi, kepuasan kerja, job relevant information (JRI), dan budaya organisasi menghasilkan kesimpulan yang sama bahwa tidak terdapat pengaruh antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Syaiful (2019) menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan variabel independen partisipasi anggaran. Lokasi penelitian dilakukan di Perhotelan Yogyakarta. Desain penelitian ini menggunakan teknik survey dengan menyebarkan kuesioner penelitian. Sampel penelitian ini yaitu manajer tingkat tengah tempat dilakukannya penelitian. Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Savitri, Ritonga, dan Ayuni (2015) yang mengambil sampel penelitian manajer tingkat menengah pada perhotelan di Pekanbaru. Dengan

desain penelitian survey menggunakan kuesioner juga menemukan bahwa partisipasi anggaran memiliki hubungan positif dengan kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan Pramesti dan Putri (2021) menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan variabel independen *total quality management*, partisipasi anggaran, sistem penghargaan, dan budaya organisasi. Penelitian ini dilakukan di Grandmas Hotels Group Bali dengan menggunakan desain survey kuesioner yang ditujukan kepada general manager dan manager departemen. Penelitian yang dilakukan Adriati dan Martini (2020) menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan variabel independen partisipasi anggaran dan di moderasi oleh komitmen tujuan. Penelitian ini dilakukan di Hotel All Season Legian dengan menggunakan desain survey kuesioner yang ditujukan kepada manager dan asisten manager.

Penelitian yang dilakukan Pasaribu (2009) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan variabel independen komitmen organisasi, persepsi, dan TQM. Lokasi penelitian dilakukan di BUMN Manufaktur Indonesia, dengan menggunakan teori organisasi. Desain penelitian menggunakan teknik survey dengan menyebarkan kuesioner penelitian, dan menggunakan analisa jalur (*path analysis*). Sampel penelitian yaitu direktur utama, manajer divisi, dan konsumen.

Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Sulijaya dan Nurainun Bangun (2015) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan variabel independen TQM, motivasi, dan komitmen organisasi. Lokasi penelitian dilakukan di PT Sukarbumi, Tbk. Desain penelitian ini menggunakan teknik survey dengan menyebarkan kuesioner penelitian. Sampel penelitian ini yaitu karyawan PT. Sekarbumi, Tbk.

Hasil penelitian yang sama juga ditemukan oleh Ginanjar et al., (2014) yang melakukan penelitian di Perhotelan Privinsi Riau serta Sumariyani dan Kurniawan (2020) yang melakukan penelitian di Hotel Berbintang di Kabupaten Buleleng dan menggunakan variabel akuntansi pertanggungjawaban, kompetensi sumber daya manusia dan komitmen organisasi menghasilkan kesimpulan yang sama bahwa terdapat pengaruh positif antara komitmen organisasi dengan kinerja manajerial. Penelitian oleh Napitupulu (2017) menguji komitmen organisasional, motivasi, dan kompetensi terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini dilakukan pada Rumah Sakit swasta di Kota Pekanbaru. Sampel penelitian yaitu manajer atau kepala divisi tempat dilakukannya penelitian. Desain penelitian menggunakan teknik survey dengan menggunakan kuesioner. Hasil penelitian menemukan bahwa komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh dengan kinerja manajerial.

C. Hubungan antar Variabel dan Penurunan Hipotesis

1. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Partisipasi anggaran merupakan salah satu bentuk dari upaya yang diyakini dapat atau mampu memberikan motivasi yang dapat meningkatkan kinerja diantara manajer (Ikhsan dan Ishak, 2005:173). Anthony dan

Govindarajan (2005:87) menyatakan bahwa partisipasi anggaran merupakan keterlibatan individu atau manajer untuk berpartisipasi dalam menyiapkan anggaran serta dapat mempengaruhi tujuan anggaran dari pusat pertanggungjawaban masing-masing. Keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran akan mendorong diri mereka untuk memberikan kecukupan informasi serta rasa tanggung jawab mereka untuk memiliki dan berkomitmen pada organisasi. Hal ini sesuai dengan *goal-setting theory* yang menjelaskan bahwa individu akan lebih berkomitmen dan bekerja keras untuk melaksanakan tujuannya ketika seorang individu menetapkan tujuannya sendiri dibandingkan tujuan yang ditetapkan oleh atasan (Locke, 1960). Informasi yang diberikan oleh bawahan tersebut dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam menetapkan sasaran di dalam anggaran maupun aktivitas lainnya untuk dapat meningkatkan kinerja manajerial. Berdasarkan pada *goal-setting theory* mensyaratkan bahwa penetapan sasaran yang tinggi atau sulit untuk dapat mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

Dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran memberikan dampak positif dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja manajerial terkait keterlibatannya untuk mencapai tujuan serta hasil kerja dalam suatu organisasi. Kegiatan partisipasi anggaran ini menjelaskan kesesuaian dengan *goal-setting theory* dimana terdapatnya partisipasi dalam penetapan tujuan akan dapat meningkatkan komitmen serta pemahamannya terhadap tujuan yang diharapkan.

Penelitian yang dilakukan Sari dan Yogantara (2020) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja manajerial dimana keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial. Hasil penelitian yang sama dilakukan oleh Savitri, Ritonga, dan Ayuni (2015) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang menemukan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial (Brownell dan McInnes, 1986; Frucot dan White, 2006; Sastrawan et. al 2019; Kenis, 1979), Noor dan Usman, 2012, dan Jermias dan Setiawan, 2008). Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H1 : Partisipasi Anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial.

2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Komitmen merupakan keterlibatan atau suatu perjanjian untuk melakukan sesuatu yang terbaik dalam organisasi atau kelompok tertentu (Aranya dan Ferris, 1984:1). Menurut Griffin (2004:15) komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan sampai sejauh mana seseorang pekerja mengenal serta terikat pada organisasinya. Robbins dan Judge (2007:110) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan keadaan dimana seorang pegawai memihak terhadap suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya untuk berniat memelihara keanggotaannya pada organisasi.

Komitmen organisasi menunjukkan bahwa hubungan keterlibatan pekerja dalam suatu organisasi yang berdasarkan kepercayaan serta rasa ikut memiliki atas organisasi untuk dapat mewujudkan nilai dan tujuan organisasi (Bambang dan Osmad (2007). Hal ini sesuai dengan *stewardship theory* yang mengargumentasikan bahwa untuk kepentingan organisasi, manajer termotivasi untuk lebih focus pada sasaran utama organisasi dari pada tujuan-tujuan individu.

Keterlibatan individu menentukan seberapa besar usaha yang mereka lakukan untuk kepentingan organisasi serta keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi tersebut. Adanya komitmen terhadap tujuan akan berdampak serta berpengaruh pada *performance* baik secara langsung maupun tidak langsung, dimana kinerja yang baik pastinya dilatar belakangi oleh komitmen yang kuat. Apabila seseorang menginginkan tujuan yang tinggi, maka komitmen yang tinggi akan membawa pada kinerja yang lebih tinggi. Keterlibatan individu menentukan seberapa besar usaha yang dilakukan untuk kepentingan organisasi dan keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi tersebut Angel dan Perry (1981). Komitmen organisasi akan memberikan pengaruh positif terhadap individu dalam organisasi termasuk memacu semangat dalam peningkatan kinerjanya.

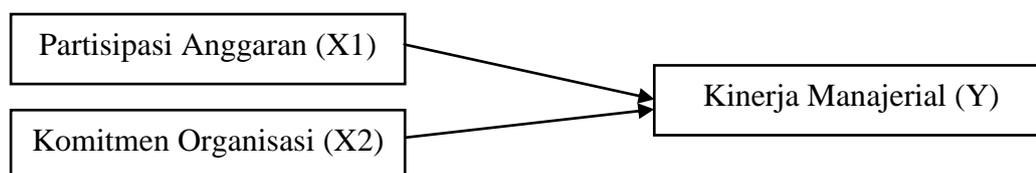
Penelitian yang dilakukan Ginanjar et al., (2014) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, dimana semakin tinggi komitmen organisasi maka kinerja manajerial akan semakin meningkat. Hal ini juga didukung oleh penelitian

yang menghasilkan adanya pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial (Sumariyani dan Kurniawan (2020) Pasaribu (2009), dan Sulijaya dan Nurainun Bangun (2015) menyatakan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H2 : Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial.

D. Kerangka Konseptual

Berdasarkan kajian teori yang telah dijelaskan di atas, maka gambaran dari kerangka konseptualnya sebagai berikut :



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual

E. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan telaah teori dan kerangka konseptual diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

H1 : Partisipasi Anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial.

H2 : Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari analisis data / temuan penelitian dan pengujian hipotesis yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Hipotesis pertama partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial hotel di Kota Padang. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t_{hitung} sebesar $6,026 > t_{tabel}$ sebesar $1,99210$ dan diketahui juga nilai signifikan sebesar $(0,00 < 0,05)$.
2. Hipotesis kedua komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hotel di Kota Padang. Hal ini ditunjukkan dari nilai t_{hitung} lebih kecil dari pada t_{tabel} ($2,657 > 1,99210$) dan nilai signifikan lebih kecil dari $0,05$ ($0,010 < 0,05$).

B. Keterbatasan Penelitian

Peneliti telah berusaha merancang dan mengembangkan penelitian ini sedemikian rupa, namun masih terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini diantaranya yaitu :

1. Penelitian ini hanya menggunakan manajer tingkat menengah yang bekerja pada perhotelan di Kota Padang sebagai objek penelitian, maka dari itu hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan untuk kota besar lainnya yang ada di Indonesia.
2. Metode pengumpulan data yang berasal dari responden diperoleh secara tertulis dalam bentuk pengisian kuesioner, kemungkinan terdapat beberapa

kelemahan yang ditemui seperti jawaban responden yang tidak bisa dikontrol secara langsung sehingga memungkinkan terdapatnya kesalahan dalam mengartikan setiap item pertanyaan yang mungkin kurang dipahami responden. Sehingga persepsi responden yang disampaikan belum tentu sesuai dan kurang menunjukkan keadaan yang sebenarnya.

3. Penyebaran kuesioner yang dilakukan pada beberapa hotel bintang dua ke atas yang ada di Kota Padang masih memiliki kendala dalam proses perizinan dan pengisian kuesioner, hal ini menyebabkan kemungkinan data yang diolah kurang optimal.

C. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan yang telah dikemukakan di atas, maka saran yang dapat peneliti berikan sebagai berikut :

1. Untuk pihak perhotelan di Kota Padang diharapkan adanya penelitian ini dapat memberi masukan bagi manajer untuk dapat meningkatkan efektivitas kinerja manajerialnya, yaitu dengan mengikutsertakan seluruh pegawai dalam penyusunan anggaran. Minimal terdapatnya perwakilan para manajer untuk masing-masing departemen pertanggungjawabannya.
2. Untuk peneliti selanjutnya, disarankan untuk dapat menambahkan variabel independen lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial, sehingga diharapkan dapat menghasilkan kesimpulan yang lebih baik, hal ini diketahui bahwa variabel penelitian yang digunakan dapat menjelaskan sebesar 44,4% sedangkan 55,6% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti.

3. Penelitian sejenis dimasa yang akan datang, maka peneliti menyarankan perlu dilakukan penambahan jumlah sampel. Sampel dari penelitian ini juga dapat diperluas pada kota-kota besar lainnya dan pada jenis perusahaan lainnya. Sehingga informasi yang diperoleh dapat menghasilkan kesimpulan yang lebih baik dan penelitian ini dapat digeneralisasikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Angle, H.L. and J.L. Perry, (1981). An Empirical Assessment of organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 26, pp. 1-14.
- Anthony, Robert N., and Vijay Govindarajan, (2005).“*Management Control System*”, 11th Edition, Edisi Alih Bahasa F. X. Kurniawan Tjakrawala dan Krista, “*Sistem Pengendalian Manajemen*”, Buku 2. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Aranya N. dan Ferris K.R. (1984). Recxamination of Accountan Organizational Profesional Conflict. *The Accounting Review*, 59, (1): 1-12.
- Badan Pusat Statistik Kota Padang. (2019). Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Padang 2019.
- Badan Pusat Statistik Kota Padang. (2020). Padang dalam Angka 2015-2020.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Sumatera Barat. (2020). Direktori Hotel dan Akomodasi Lainnya Provinsi Sumatera Barat 2020.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Sumatera Barat. (2020). Perkembangan Pembangunan Provinsi Sumatera Barat 2015-2020.
- Bambang, Sardjito, dan Osmad Muthaher. (2007). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. Simposium Nasional Akuntansi (SNA) X Makasar.
- Brownell, P., dan McInnes, Morris. (1986). Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance. *The Accounting Review*, Vol. 61, No. 4, pp 587-600.
- Chong, V. K, dan Chong, K. M. (2002). Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance: A Structural Equation Modeling Approach. *Behavioral Research In Accounting*. Vol.14, no 1.
- Dinas PM & PTSP Kota Padang. (2021, 13 Maret). Peran Sektor Pariwisata dalam Pertumbuhan Ekonomi Sumbar. Diakses 28 November 2021, dari <https://web.dpmtsp.padang.go.id>.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16: 49-64.
- Edy Sukarno. (2000). Sistem Pengendalian Manajemen. Jakarta: Gramedia.

- Frucot, Veronique, dan Stephen White. (2006). Managerial levels and the effects of budgetary participation on managers. *Journal of Managerial Auditing*, Vol. 21 No. 2, pp. 191-206.
- Frucot, Veronique, dan W.T. Shearon.(1991). Budgetary Participation, Locus of Control, Mexico Managerial Performance and Job Satisfaction. *The Accounting Review*. Vol. 66, no 1.
- Garrison, H. Ray, Eric W. Noreen, dan Peter C. Brewer. (2007). Akuntansi Manajerial. Edisi 11. Jakarta: Salemba Empat.
- Ghozali, I., (2016). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23, Edisi 8. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ginanjari, Apriansyah. Zirman., dan Rusli. (2014). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Job-Relevant Information dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajerial. *JOM FEKON* Vol.1 No. 2.
- Gitriani, N.K.D., dan Mimba, N.P.S.H. (2021). Partisipasi Anggaran, Kompetensi, Self-Efficacy, dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial. *E-Jurnal Akuntansi*, Vol. 31 No. 3, 602,614.
- Griffin, R, W. (2004). “*Management, 7th edition*”. Massachusetts; Houghton Mifflin Company.
- Gunawan dan Santioso. (2015). Pengaruh partisipasi anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Moderating. (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Jakarta dan Tangerang). *Jurnal Akuntansi*, Vol. 19, No.01.
- Hansen, Don R. Maryanne M. Mpwen. (2004). *Management Accounting*. Edisi 7. Jakarta: Salemba Empat.
- Hashim, A.W., I. Hanafi, A. Fitrianto, dan H. Darwish. (2014). Roles of Budgetary Participation on Leader’s Performance: A Study Case in Ternate. *Asian Social Science*, 10 (12).
- Ikhsan, Arfan dan Muhammad Ishak. (2005). *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Jermias, Johnny, dan Trisnawati Setiawan. (2008). The Moderating Effects of Hierarchy and Control Systems on The Relationship Between Budgetary Participation and Performance. *The International Journal of Accounting*. 43 (2008) 286-292.

- Kenis, I. (1979). Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review* Vol. LIV No. 4. pp 707.
- Koran Padang. (2017). Arkadius: Pariwisata Sektor Strategis Genjot PAD. Diakses 18 November 2021, dari <https://dprd.sumbarprov.go.id>.
- Locke, E. A. dan Latham, G.P. (1960). New Directions In Goal-Setting Theory. *Journal Association for Psychological Science* Volume 15, p. 265-268.
- Lubis, Arfan Ikhsan. (2010). Akuntansi Keperilakuan. Jakarta: Salemba Empat. Edisi 2.
- Mahennoko, Anandhika Angga. (2011). Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Bidang Keuangan (Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak). Skripsi Universitas Diponegoro.
- Mahoney, T., T. H. Jerde, Carrol,. (1963). *Development of managerial performance; a research approach*. Cincinnati, South-western Pub. Co.
- Marsudi, A Setya, dan Imam Ghozali. (2001). Partisipasi Penganggaran, *Job Relevant Information* (JRI), dan Volatilitas Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, Vol. 5, No. 2.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. *London: Sage Publication INC*.
- Milani, K.W. (1975). The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: a Field Study. *The Accounting Review*, 50(2), pp. 274-284.
- Mulyadi. (2003). Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa. Yogyakarta: BP STIE YKPN.
- Mulyadi. (2007). Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Jakarta: Salemba Empat.
- Napitupulu, Laura Amelya Br Napitupulu. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasional, Motivasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Manajerial Pada Rumah Sakit Swasta Di Kota Pekanbaru. *JOM FEKON* Vol.4 No. 1.
- Negara, I Gede Jemika dan Gayatri. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Self-Efficacy, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Reward pada Kinerja Manajerial. *E-Jurnal Akuntansi* Vol. 2, No. 3, ISSN: 2302-8556. Universitas Udayana Bali.

- Noor, I.H.M, dan R. Othman. (2012). Budgetary Participation: How it Affects Performance and Commitment. *Accountancy Business and The Public Interest*, pp. 53-73.
- Nordiawan Deddi, Iswahyudi Sandi Putra, Maulidah Rahmawati. (2007). Akuntansi Pemerintahan. Edisi 1 . Penerbit : Salemba Empat. Jakarta.
- Nugrahani, Tri Siwi. (2013). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, dan *Self-Efficacy* terhadap Kinerja Manajerial di Yogyakarta. *Indonesia Accounting Research Journal* 1 (1).
- Pasaribu, Hiras. (2009). Pengaruh Komitmen Organisasi, Persepsi, dan Penerapan Pilar Dasar *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial (Survei pada BUMN Manufaktur Indonesia). *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 11, No 2.
- Pramesti, P. N., A, dan Putri, IGAM. (2021). Total Quality Management, Partisipasi Anggaran, Sistem Penghargaan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajerial. *E-Jurnal Akuntansi*, Vol. 31 No. 3, 551-561.
- Pratiwi, Wiwik, dan Andari Asri Kartika. (2019). Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban, Komitmen Organisasi, dan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial (Pada Perusahaan Manufaktur di Jakarta). *WAHANA* Vol. 22, No. 1.
- Rachman, Andry Arifian. (2016). Participative Budgeting, Organizational Commitment, And Performance (Surveys of The Local Government Unit Agencies of West Java Province). *Proceeding of international seminar & Conference on learning organization*.
- Rahayu, Eka Ningsih Puji. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Hotel di Kota Yogyakarta). *Jurnal Rekayasa Keuangan, Syariah, dan Audit (REKSA)* Vol. 5, No. 1.
- Randall, D. M. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 361–378. <https://doi.org/10.1002/job.4030110504>
- Rivai, V. dan Basri A. F. (2005). *Performance Appraisal: Sistem yang tepat untuk menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stepen, P Judge, Thimoty. (2007). *Perilaku Organisasi* Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Sari, Ni Kadek Indah, dan Komang Krishna Yogantara. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Partisipasi Anggaran terhadap

- Kinerja Manajerial Accounting Departement Hotel Bintang 5 di Kabupaten Badug. *Journal Research Accounting (JARAC)* Vol. 2, No. 1.
- Sastrawan, Hendrik, Fajar Gustiawaty, dan Yuliansyah. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Pengendalian Internal dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Internasional Keuangan, Akuntansi, dan Manajemen (IJFAM)* Vol. 1, No. 2.
- Savitri, Enni, Kirmizi Ritonga, dan Rizka Ayuni. (2015). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Kepuasan Kerja dan Pengetahuan Manajemen Biaya Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Perusahaan Jasa yang bergerak dibidang Perhotelan di Pekanbaru). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis* Vol. 12, No. 2.
- Sinambela, Lijan Poltak, Sinambela, Sartono. (2019). *Manajemen Kinerja: Pengelolaan, Pengukuran, dan Implikasi Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sulijaya, Feliana, dan Nurainun Bangun. (2015). Pengaruh *Total Quality Management*, Motivasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada PT Sekar Bumi, Tbk. *Jurnal Akuntansi*, Vol. 19. No 03.
- Sumariyani, Ni Made Ria, dan Putu Sukma Kurniawan. (2020). Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban, Kompetensi Sumber Daya Manusia, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Humanika* Vol. 10, No. 2.
- Suparwati. (2005). Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Intervening dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 4, No. 2.
- Supriyanto, John. (2014). *Manajemen*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Supriyono. (1989). *Akuntansi Manajemen 3: Proses Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Syakhroza, Akhmad. (2003). Teori Corporate Governance. *Usahawan*, No. 08 Th. XXXII.
- Tribunnews.com. 6 April 2020. PHRI Sumatera Barat Ungkap 23 Hotel Terimbas Virus Corona Lalu Tutup Sementara. Diakses Online 28 Agustus 2020.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima. Jakarta: Rajawali Pers.

Wiyasha, I.B.M. (2010). Akuntansi Perhotelan. Yogyakarta: Andi Offset.

Yosep, Musa, dan Dewi Indriasih. (2019). Kualitas Penerapan Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Pada Entitas Sektor Publik. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.

Yuliana, Rissa, dan Ikhsan Budi Riharjo. (2016). Pengaruh Penganggaran Partisipatif, *Locus Of Control*, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial PT Lea Sanent. Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi Vol. 5 No. 10.