

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN,
KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT.
PLN (PERSERO) UNIT PELAKSANAAN
PELAYANAN PELANGGAN (UP3)
MEDAN**

SKRIPSI

Oleh :

**Elpina Lestari
168330058**



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2021**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 24/10/22

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)24/10/22

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN,
KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT.
PLN (PERSERO) UNIT PELAKSANAAN
PELAYANAN PELANGGAN (UP3)
MEDAN**

SKRIPSI

Oleh :

**Elpina Lestari
168330058**



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2021**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 24/10/22

Access From (repository.uma.ac.id)24/10/22

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN,
KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT.
PLN (PERSERO) UNIT PELAKSANAAN
PELAYANAN PELANGGAN (UP3)
MEDAN**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Medan Area**



OLEH:

**ELPINA LESTARI
NPM: 16.833.0058**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2021**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 24/10/22

Access From (repository.uma.ac.id)24/10/22

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Skripsi : Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan Pelanggan (UP3) Medan
Nama : **ELPINA LESTARI**
NPM : 16.833.0058
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Disetujui Oleh :
Komisi Pembimbing


(Drs. Ali Usman Siregar, M.Si)
Pembimbing

Mengetahui :


(Dr. Ihsan Effendi, M.Si)
Dekan

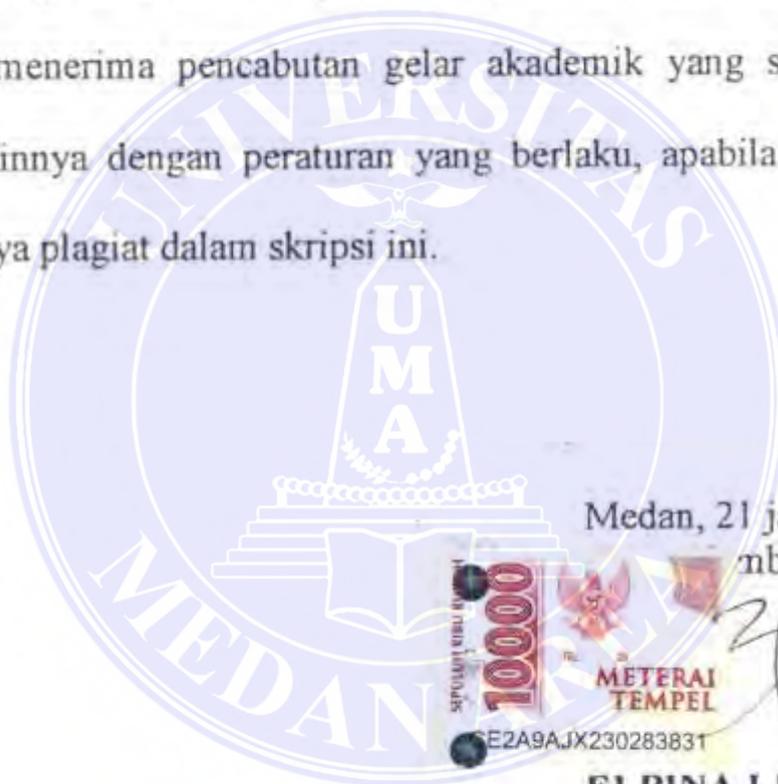

(Sari Nuzulna Rahmadhani, SE., Ak., M.Acc)
Ka. Prodi Akuntansi

10/1021

Tanggal/Bulan/Tahun Lulus : 21/Januari/2021

HALAMAN PERNYATAAN ORIGINALITAS

Saya menyatakan bahwa skripsi yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar sarjana merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi yang saya kutip hasil karya dari orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulis ilmiah. Saya bersedia menerima pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dari sanksi-sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku, apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam skripsi ini.



Medan, 21 Januari 2021

buat Pernyataan,



ELPINA LESTARI
NPM. 16.833.0058

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR / SKRIPSI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai civitas akademik Universitas Medan Area saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Elpina Lestari
NPM : 16.833.0058
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Noneklusif (Non-Exclusive Royalty-Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul **Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi Dan Komunikasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Medan** beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan hak bebas royalti non eksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media / formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugas skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis / pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan

Pada Tanggal : 21 Januari 2021

Yang menyatakan,



ELPINA LESTARI
NPM. 16.833.0058

RIWAYAT HIDUP

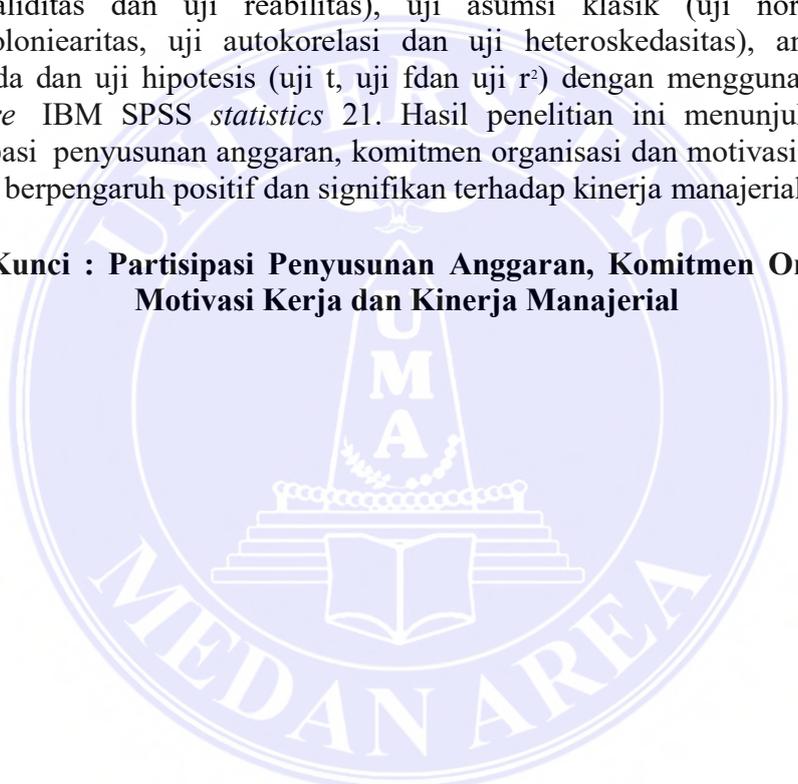
Peneliti dilahirkan di Desa Pertahanan, Tanjung Balai Asahan, Provinsi Sumatera Utara. Pada tanggal 18 April 1998 dari Ayah Utoyo dan Ibu Mahyuni Sirait. Peneliti merupakan putri kandung ketiga dari 8 bersaudara. Tahun 2016 peneliti lulus dari SMA N.1 Sei Kepayang dan pada tahun 2016 terdaftar sebagai mahasiswa Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Medan Area.



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial pada PT. PLN (Persero) UP3 Medan. Jenis penelitian ini adalah asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Medan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh manajer atau kepala bagian yang terlibat dalam partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial sebanyak 42 responden. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu melalui studi lapangan dengan pemberian angket/kuesioner. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah uji kualitas data (uji validitas dan uji reabilitas), uji asumsi klasik (uji normalitas, uji multikolinearitas, uji autokorelasi dan uji heteroskedastisitas), analisis linier berganda dan uji hipotesis (uji t, uji f dan uji r^2) dengan menggunakan bantuan *software IBM SPSS statistics 21*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan motivasi kerja secara persial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

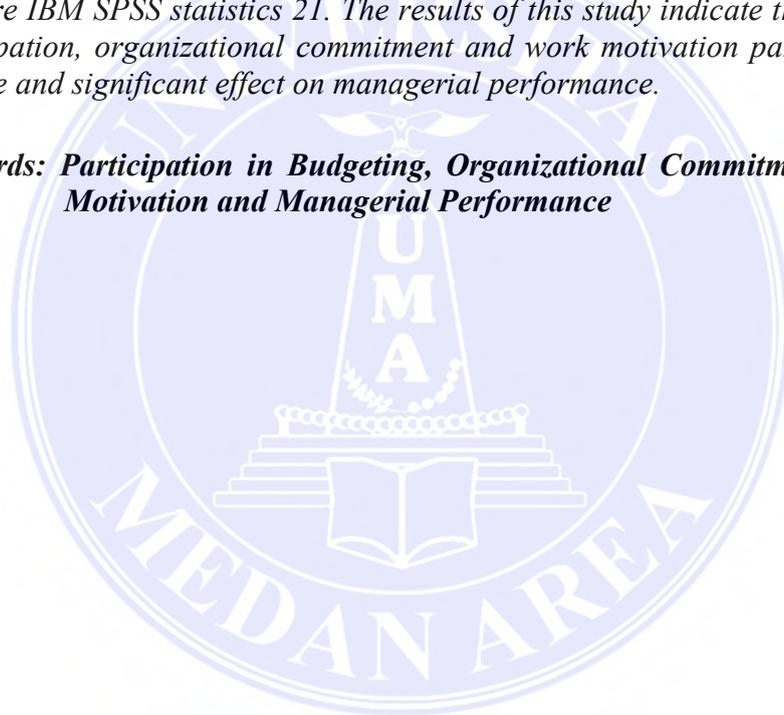
Kata Kunci : Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja dan Kinerja Manajerial



ABSTRACT

This study aims to determine the effect of budgetary participation, organizational commitment and work motivation on managerial performance at PT. PLN (Persero) UP3 Medan. This type of research is associative. The population in this study were all employees at PT. PLN (Persero) UP3 Medan. The samples used in this study were all managers or department heads involved in budgeting participation, organizational commitment and work motivation towards managerial performance as many as 42 respondents. The type of data used in this research is quantitative data. The data source used in this research is primary data. The data collection technique in this research is through field studies by giving a questionnaire. The data analysis techniques in this research are data quality test (validity and reliability tests), classic assumption tests (normality test, multicollinearity test, autocorrelation test and heteroscedasticity test), multiple linear analysis and hypothesis testing (t test, f test and r² test). by using the help of software IBM SPSS statistics 21. The results of this study indicate that budgetary participation, organizational commitment and work motivation partially have a positive and significant effect on managerial performance.

Keywords: *Participation in Budgeting, Organizational Commitment, Work Motivation and Managerial Performance*



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan yang maha kuasa atas segala rahmat dan karunia yang telah diberikan sehingga dapat menyusun dan menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Medan”** sebagai syarat untuk menyelesaikan pendidikan strata 1 di program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan bisnis Universitas Medan Area.

Selama dalam menyusun skripsi ini, peneliti telah banyak menerima bantuan dari berbagai pihak dan sebagai rasa syukur penulis menyampaikan ucapan terimakasih Ayahanda Utoyo dan Ibunda tercinta Mahyuni Sirait yang memberikan dorongan semangat baik dari segi moral maupun materil. Tiada kata yang pantas dan tiada nilai yang layak untuk menggambarkan besarnya peran mereka dalam kehidupan peneliti. Selain itu peneliti juga mengucapkan terimakasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc selaku Rektor Universitas Medan Area.
2. Bapak Dr. Ihsan Effendi, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.
3. Ibu Sari Nuzullina Rahmadhani, SE, M.Acc selaku ketua prodi akuntansi Universitas Medan Area dan sekaligus selaku sekretaris yang telah meluangkan waktunya untuk berpartisipasi dalam seminar dan sidang saya.

4. Bapak Drs. Ali Usman Siregar, M.Si selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberi saran, arahan, membimbing dan memberikan masukan dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak Ilham Ramadhan Nst,SE, Ak, M.Si, CA selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktu dan tenaga serta memberi saran, bimbingan, nasehat, pengarahan dan memberikan masukan dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Seluruh bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan dari semester awal masuk kuliah hingga semester akhir kepada peneliti.
7. Kepada seluruh keluarga, abang saya Supriyadi dan adik- adik saya Meliani, dan Rini Antia yang telah memberikan dukungan dalam proses penulisan skripsi ini.
8. Teman-teman seperjuangan stambuk 2016 Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area yang telah memotivasi penulis terutama Bambang Eguh Guno Praluyo, Apriliyani, Tizka, Agam Wijaya Dan Faisal Reza.
9. Sahabat-sahabat saya yang selalu mendukung dan membantu saya dalam proses penyelesaian skripsi ini terutama Khoirul Anhar, Muhammad Indra, Niardin dan Elisabet.
10. Kepada pihak PT. PLN (Persero) UP3 Medan yang telah memberikan izin dan waktu serta data yang diperlukan dalam penelitian ini.

Mengingat keterbatasan kemampuan yang dimiliki, maka penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, walaupun demikian penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pihak – pihak yang membutuhkannya.

Medan ,21 Januari 2021

Penulis



Elpina Lestari

NPM 16.833.0058



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN ORIGINALITAS	iii
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	iv
RIWAYAT HIDUP	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Hasil Penelitian.....	9
BAB II LANDASAN TEORI	11
2.1 Kinerja Manajer	11
2.1.1 Pengertian Kinerja Manajer.....	11
2.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Manajer.....	12
2.1.3 Indikator Kinerja Manajer	13
2.2 Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	14
2.2.1 Pengertian Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	14
2.2.2 Anggaran	15
2.2.3 Jenis-Jenis Anggaran	17
2.2.4 Indikator Partisipasi Penyusunan Anggaran	19
2.3 Komitmen Organisasi	19
2.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi	19
2.3.2 Langkah-Langkah Meningkatkan Komitmen Organisasi...	21
2.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi	22
2.3.4 Indikator Komitmen Organisasi	23
2.4 Motivasi Kerja	24
2.4.1 Pengertian Motivasi Kerja	24
2.4.2 Faktor-Faktor Motivasi Kerja.....	25
2.4.3 Indikator Motivasi Kerja	26
2.5 Penelitian Terdahulu.....	26
2.6 Kerangka Konseptual.....	29
2.7 Hipotesis	30
BAB III METODE PENELITIAN	32
3.1 Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian.....	32

3.2 Populasi dan Sampel.....	33
3.3 Defenisi Operasional.....	33
3.4 Jenis dan Sumber Data.....	36
3.5 Teknik Pengumpulan Data	37
3.6 Teknik Analisis Data	37
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENEITIAN	44
4.1 Hasil Penelitian	44
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan	44
4.1.2 Deskripsi Hasil Penelitian.....	54
4.2 Pembahasan	60
4.2.1 Uji Statistik Deskriptif.....	60
4.2.2 Uji Kualitas Data.....	61
4.2.3 Uji Asumsi Klasik.....	63
4.2.4 Uji Regresi Linier Berganda.....	68
4.2.5 Uji Hipotesis	69
BAB VKESIMPULAN DAN SARAN.....	74
5.1 Kesimpulan	74
5.2 Saran	74
DAFTARPUSTAKA	76
LAMPIRAN	78

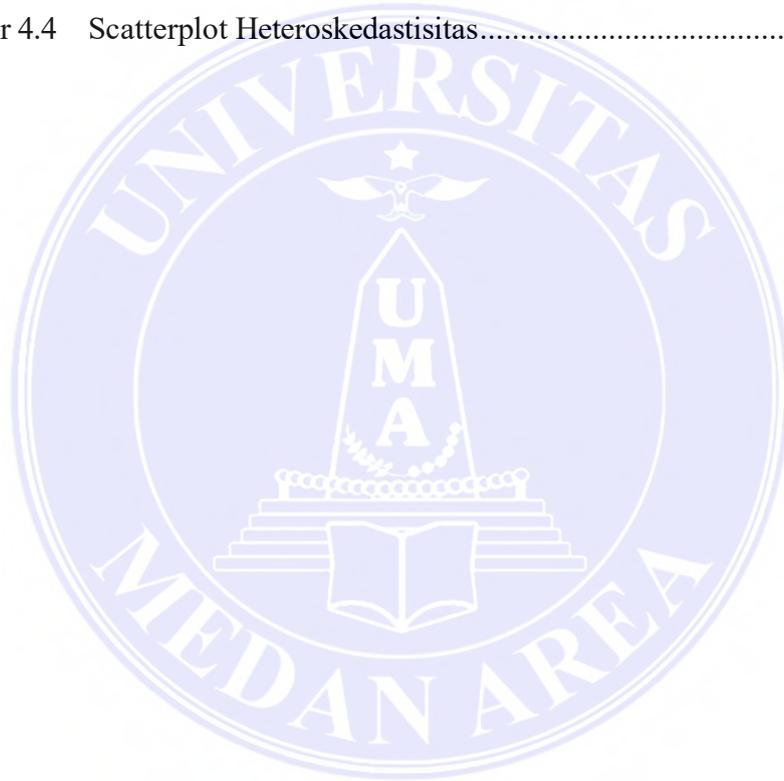
DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	27
Tabel 3.1 Waktu Penelitian	32
Tabel 3.2 Defenisi Operasional	34
Tabel 3.3 Skala Likert	37
Tabel 4.1 Jawaban Responden Terhadap Partisipasi Penyusunan Anggaran	55
Tabel 4.2 Jawaban Responden Terhadap Komitmen Organisasi	56
Tabel 4.3 Jawaban Responden Terhadap Motivasi Kerja	57
Tabel 4.4 Jawaban Responden Terhadap Kinerja Manajerial	59
Tabel 4.5 Hasil Uji Statistik Deskriptif	61
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	62
Tabel 4.7 Hasil Uji Multikolonieritas	66
Tabel 4.8 Hasil Uji Autokorelasi	67
Tabel 4.9 Hasil Uji Regresi Linier Berganda	69
Tabel 4.10 Hasil Uji t	70
Tabel 4.11 Hasil Uji F	71
Tabel 4.12 Hasil Uji Determinan (R)	72

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	30
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT.PLN (Persero) UP3 Medan.....	47
Gambar 4.2 Grafik Histogram Uji Normalitas.....	64
Gambar 4.3 Grafik <i>Normality probability</i>	65
Gambar 4.4 Scatterplot Heteroskedastisitas.....	68



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	78
Lampiran 2 Tabulasi Distribusi Sampel	82
Lampiran 3 Hasil Uji Statustik	84
Lampiran 4 Surat Izin Riset Universitas.....	88
Lampiran 5 Surat Izin Riset PT. PLN (Persero) UP3 Medan	89



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap kali dalam pengelolaan perusahaan, pihak manajemen akan membuat rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Komponen utama dari perencanaan adalah Anggaran. Anggaran merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang berupa sejumlah uang yang dihabiskan dalam periode tertentu untuk melaksanakan suatu program sehingga manajer dapat melaksanakan tugas atau kegiatan organisasi yang lebih efektif dan efisien. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja suatu perusahaan atau suatu organisasi yang menyangkut dengan keuangan suatu perusahaan atau organisasi. Faktor penting anggaran menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja manajemen.

Kinerja manajer adalah kemampuan dan pencapaian manajer dalam organisasi manajemen untuk mencapai tujuan yang mengarah pada pencapaian tujuan perusahaan. Kinerja manajerial menjadi tolak ukur kerja untuk manajer perusahaan dengan bagaimana kinerja manajer perusahaan tersebut, yang dinilai langsung oleh perusahaan dan karyawan bawahan. Menurut Kornelius Harefa (2018:17) menyatakan bahwa : “Kinerja seorang manajer, kemampuan atau prestasi kerja diperoleh oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggungjawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan”. Insan manajemen diharapkan dapat menghasilkan kinerja manajer yang berbeda dengan kinerja karyawan.

Peran manajer yang semakin baik didalam sebuah perusahaan maka

perusahaan tersebut semakin bagus. Meningkatnya kualitas kinerja akan dapat dilihat pada kinerja karyawan dan manajer dalam melaksanakan tugas dan peran yang dibuat sesuai dengan tuntutan perusahaan, oleh karena itu upaya mengelola dan mengembangkan kinerja individu dalam perusahaan menjadi hal yang sangat penting dalam membangun dan mengembangkan kemampuan perusahaan untuk dapat berperan optimal. Banyak hal yang berkaitan dengan kinerja manager salah satunya adalah partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan motivasi kerja pegawai.

Partisipasi dalam anggaran adalah proses yang menggambarkan individu-individu yang berpartisipasi dalam anggaran dan memiliki pengaruh pada tujuan anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan suatu proses kerjasama penyusunan anggaran antara seluruh tingkatan organisasi. Menurut Saraswati (2015:76) menyatakan bahwa : “Pengukuran Partisipasi Penyusunan Anggaran diukur berdasarkan instrument yang dikembangkan. Pengukuran ini bertujuan untuk menilai partisipasi manajer dalam berbagai keputusan yang diambil”. Proses penganggaran membutuhkan partisipasi manajer senior dan manajer level bawah, karena anggaran akan digunakan sebagai tolak ukur kinerja manajemen. Dapat ditarik kesimpulan, partisipasi anggaran adalah proses pembuatan anggaran dari tingkat atas maupun tingkat bawah yang mempunyai pengaruh untuk penentuan besar anggaran. Perusahaan semakin besar maka yang ikut berpartisipasi anggaran semakin banyak dan tanggungjawab semakin besar. Partisipasi anggaran di dalam sebuah perusahaan atau organisasi sangat penting dilakukan oleh para manajer ataupun karyawan bawahan yang ada peran penting untuk menyusun anggaran.

Selain partisipasi anggaran yang mempengaruhi terhadap kinerja managerial adalah komitmen organisasi. Menurut Coryanata (2004:24) menyatakan bahwa : “Komitmen organisasi merupakan motivasi yang diciptakan oleh individu yang dapat meningkatkan tingkat keberhasilan organisasi dengan lebih mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan individu sesuai dengan tujuannya”. Komitmen organisasi akan menciptakan rasa memiliki bagi manajer perusahaan.

Selain komitmen organisasi, motivasi kerja juga berpengaruh terhadap kinerja manajer. Menurut Hasibuan (2009: 92): “Motivasi adalah salah satu jenis motivasi untuk memberikan motivasi, yang dapat menggugah semangat seseorang untuk bekerja, membuat mereka mau bekerja sama, bekerja secara efektif, dan digabungkan dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan bersama”. Motivasi mutlak diperlukan bagi organisasi agar dapat memotivasi manajer untuk menghasilkan pekerjaan yang maksimal agar dapat dengan lancar melaksanakan tugas yang diberikan.

Mengacu pada penelitian sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja manajemen. Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian Taufik Hidayat (Universitas Trisakti Jakarta, 2014) tentang Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Manajer. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah menggabungkan variabel independen tentang partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan motivasi kerja dengan objek yang berbeda yaitu PT. PLN (Persero) UP3 Medan.

Penelitian Diyah (2009) menemukan bahwa Pada saat yang sama berpartisipasi dalam anggaran dan komitmen organisasi akan mempengaruhi kinerja manajemen dan partisipasi anggaran secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja manjerial, dan secara parsial komitmen organisasi memberikan pengaruh positif terhadap Kinerja manajemen PT. Pos Indonesia (Persero) Medan. Dalam penelitian Aryo (2011), “pengaruh motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja” diperkuat oleh penelitian, dan ditemukan bahwa motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kemudian beberapa hasil penelitian lainnya juga mengemukakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik dan solidnya komitmen antara pimpinan dan bawahan maka akan mendukung tingkat pencapaian kinerja organisasi maupun kinerja pegawai. Permasalahan kinerja yang rendah tersebut sebagaimana yang telah diuraikan sebelumnya bahwa dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain : Partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi kerja. Hal ini juga telah diuji secara empirik oleh beberapa peneliti sebelumnya bahwa kinerja pegawai dalam menyusun Anggaran Berbasis Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya yaitu faktor motivasi, kepuasan dan pengembangan karir.

PT. PLN (Persero) adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dibidang jasa ketenagalistrikan baik dari mulai mengoperasikan pembangkitan listrik sampai dengan melakukan transmisi kepada masyarakat diseluruh wilayah Indonesia. Tujuan didirikannya perusahaan ini adalah untuk menyelenggarakan usaha penyediaan tenaga listrik bagi kepentingan umum

dalam jumlah dan mutu yang memadai serta memupuk keuntungan dan melaksanakan penugasan pemerintah dibidang ketenagalistrikan dalam rangka menunjang pembangunan dengan menerapkan prinsip-prinsip perseroan terbatas. Untuk menjalankan segala kegiatan usaha tersebut agar berjalan dengan lancar maka dibutuhkan didalam suatu perencanaan yang dinamakan anggaran, komitmen organisasi dan motivasi. Untuk menyusun suatu anggaran dibutuhkan partisipasi dari tingkat atas maupun tingkat bawah.

Melalui observasi awal penulis melalui wawancara dengan Manager SDM PT. PLN (Persero) UP3 Medan mengenai kinerja managerial selama ini, manager dinilai masih mengalami naik turun dalam menjalankan tugas. Hal ini terjadi dikarenakan ketidakpuasan karyawan akibat kurang terpenuhinya kebutuhan, keinginan, rasa aman dan harapan, serta lingkungan kerja yang kurang baik sehingga dapat mengurangi motivasi kerja karyawan yang berdampak pada menurunnya kinerja karyawan. Kondisi ini dapat dilihat dari beberapa fakta yang terjadi selama ini, diantaranya :Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA-SKPD) sering mengalami keterlambatan, Tidak adanya konsistensi penetapan target kinerja setiap dokumen perencanaan penyusunan anggaran. Kaitan antara kebijakan, rencana, dan anggaran tidak jelas, karena sumber daya yang tersedia biasanya tidak diperhitungkan saat merumuskan kebijakan, alokasi tidak mencerminkan prioritas yang telah ditentukan, dan anggaran lebih fokus pada masukan daripada pencapaian keluaran atau hasil. Hal ini disebabkan karena partisipasi manager lainnya kurang dilibatkan dalam penyusunan anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran di PT. PLN (Persero) UP3 Medan

kurang baik karena kurangnya kerjasama antara tingkat atas maupun tingkat bawah.

Fenomena lain menunjukkan bahwa PT. PLN (Persero) UP3 Medan salah satu organisasi sektor publik, partisipasi anggaran dan pengukuran kinerja tidak sebatas pada masalah pemakaian anggaran, namun pengukuran kinerja mencakup berbagai aspek yang dapat memberikan informasi yang efisien dan efektif dalam mencapai hasil yang diinginkan kinerja. Kinerja aparatur pemerintah merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran sangat terkait dengan peran anggaran sebagai tolak ukur kinerja. Anggaran yang ditentukan digunakan sebagai standar rencana dan kinerja, yaitu anggaran digunakan sebagai sistem kendali untuk mengukur kinerja aparatur pemerintah. Partisipasi anggaran dapat dievaluasi sebagai salah satu metode mekanisme pemerintah, karena dapat berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi sebagai individu. Sementara penulis melihat bahwa dalam penyusunan anggaran di PT. PLN (Persero) UP3 Medan tidak semua yang berkompeten ikut berpartisipasi.

Sementara itu, masalah yang terkait dengan komitmen organisasi adalah kurangnya rasa memiliki karyawan terhadap organisasi. Menurut wawancara penulis dengan salah satu karyawan bahwa, mereka merasa hanya sedikit terlibat dalam pengambilan keputusan atau kebijakan dalam menyelesaikan suatu masalah di perusahaan (*sense of belonging*). Selanjutnya motivasi kerja yang ditimbulkan dapat dikatakan kurang maksimal, karena mereka menganggap bahwa setiap pekerjaan yang mereka kerjakan kurang diperhatikan secara khusus oleh atasan

karena atasan menganggap apapun yang mereka kerjakan semata-mata untuk kepentingan masyarakat luas, sehingga hal ini menurunkan motivasi kerja para manajerial dalam melakukan inovasi untuk kesejahteraan perusahaan.

Dalam hal ini motivasi para karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Medan dinilai belum menjadi pilihan terbaik, terlihat dari hasil wawancara dengan beberapa pegawai bahwa pegawai masih kurang mendapatkan kesempatan untuk mengenyam pendidikan dan pelatihan sesuai bidang pekerjaannya. cepat bosan. Beberapa karyawan juga percaya bahwa ketika karyawan berhasil mencapai tujuannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, perusahaan tidak akan diberikan apresiasi atau penghargaan khusus, sehingga karyawan merasa tidak dihargai oleh perusahaan. Saya sangat khawatir karena perasaan tidak mendapatkan perhatian yang cukup dapat merugikan kedua belah pihak, hal ini dapat mempengaruhi peningkatan kemajuan pekerjaan di masa yang akan datang.

Fenomena diatas menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan motivasi kerja masih rendah, rendahnya partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan motivasi kerja mempengaruhi terhadap rendahnya kinerja manajerial, atau sebaliknya rendahnya kinerja manajerial akan melemahkan partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan motivasi kerja. Oleh karena itu agar partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan motivasi kerja akan meningkat apabila kinerja manajerial meningkat atau baik.

Dalam upaya meningkatkan kinerja manajerial, maka pimpinan harus dapat melibatkan partisipasi para manager dalam penyusunan anggaran, pentingnya membangun komitmen organisasi diantara para manager dan adanya peningkatan

motivasi kerja para manager organisasi, sehingga dengan demikian kinerja managerial semakin meningkat, karena apabila manager tidak melibatkan partisipasi para manager dalam penyusunan anggaran, lemahnya komitmen organisasi dan rendahnya motivasi kerja akan melemahkan kinerja managerial dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pimpinan khususnya di PT. PLN (Persero) UP3 Medan.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas peneliti tertarik untuk meneliti dalam sebuah skripsi yang berjudul **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Medan”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka rumusan masalah penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manager pada PT. PLN (Persero) UP3 Medan?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manager pada PT. PLN (Persero) UP3 Medan?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja manager pada PT. PLN (Persero) UP3 Medan?
4. Apakah partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja manager pada PT. PLN (Persero) UP3 Medan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajer pada Pt. Pln (Persero) UP3 Medan.
2. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajer pada Pt. Pln (Persero) UP3 Medan.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja manajer pada PT. PLN (Persero) UP3 Medan.
4. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja manajer pada PT. PLN (Persero) UP3 Medan?

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, yaitu sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Dengan adanya penelitian ini, peneliti mendapatkan pengalaman dan ilmu baru mengenai partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial.

2. Bagi perusahaan

Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai catatan atau koreksi dan acuan untuk mengambil keputusan dalam mengembangkan bisnis Pt. Pln (Persero) UP3 Medan, serta dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja Pt. Pln

(Persero) UP3 Medan, sekaligus memperbaiki apabila ada kelemahan ataupun kekurangan dalam menjalankan bisnis Pt.Pln (Persero) UP3 Medan.

3. **Bagi Akademisi**

Diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi dan bagi mereka yang melakukan penelitian sejenis atau lanjutan.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kinerja Manajer

2.1.1 Pengertian Kinerja manajer

Menurut Lubis (2011:46) menyatakan bahwa : “Manajer adalah seseorang yang bekerja dengan melalui orang lain dan mengkoordinasikan kegiatan- kegiatan pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi”. Menurut Malayu (2017:44) menyatakan bahwa : “Manajer adalah sumber aktivitas dan mereka harus merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan dan mengendalikan semua kegiatan agar tujuan tercapai. Manajer harus memberikan arah kepada perusahaan yang dipimpinnya”.

Menurut Mahmudi (2015: 6): “Kinerja merupakan struktur yang multi dimensi, dan pengukurannya juga bergantung pada kompleksitas faktor-faktor yang membentuk kinerja tersebut”. Kinerja merupakan hasil dari pekerjaan itu sendiri (hasil kerja), karena hasil pekerjaan berkaitan erat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi. Di departemen pemerintah, kinerja dapat diartikan sebagai prestasi pegawai pemerintah atau instansi pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam kurun waktu tertentu.

Menurut pernyataan Kornelius Harefa (2018: 17): “Kinerja seorang manajer adalah kemampuan atau prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi dalam melaksanakan tugas, tanggung jawab dan tanggung jawab perusahaan”.

Diharapkan mereka yang menduduki jabatan manajer dapat menghasilkan kinerja manajer yang berbeda dengan kinerja karyawan. Biasanya, kinerja karyawan bersifat spesifik, sedangkan kinerja manajer bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuannya serta upaya beberapa orang lain.

Berdasarkan pandangan di atas, penulis menyimpulkan bahwa kinerja manajer merupakan hasil dari proses kegiatan manajemen yang efektif, yang dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengelolaan bisnis, pelaporan pertanggungjawaban, pembinaan dan pengawasan. Kinerja manajer dapat menunjukkan kemampuan dan pencapaian manajer untuk mencapai tujuan pelayanan publik dalam pengelolaan organisasi.

2.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Manajer

Menurut Armstrong dalam Asis dan Asgustiani (2014:84), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajer yaitu :

1. Faktor personal (faktor personal) terdapat pada setiap karyawan dan berkaitan dengan pengetahuan profesional, motivasi dan komitmen yang dimiliki karyawan.
2. Faktor kepemimpinan tergantung pada pemimpin atau manajer, dan terkait dengan kualitas dan arah dukungan yang diberikan oleh pemimpin, manajer atau pemimpin kelompok kerja.
3. Faktor sistem terletak pada sistem yang ada dalam manajemen dan berkaitan dengan sistem yang ada atau metode kerja dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
4. Faktor situasional yang berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal (faktor konteks / situasional).

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dipahami bahwa empat faktor yang mempengaruhi terhadap kinerja manajer.

2.1.3 Indikator Kinerja Manajer

Menurut Afandi (2018:89), indikator kinerja manajer yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. **Perencanaan**
Perencanaan adalah rangkaian kegiatan yang menentukan kebijakan dan pertimbangan selanjutnya dari kondisi saat ini dan masa depan. Maksud perencanaan adalah memberikan pedoman dan prosedur pelaksanaan tujuan, kebijakan, anggaran, dan rencana kerja, sehingga dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
2. **Investigasi**
Investigasi merupakan kegiatan pemeriksaan dengan mengumpulkan dan menyebar luaskan informasi, informasi tersebut digunakan sebagai bahan pencatatan pelaporan sehingga memudahkan dalam mengukur hasil dan menganalisis pekerjaan yang telah selesai.
3. **Koordinasi**
Koordinasi yang melibatkan tindakan bertukar informasi dengan orang-orang di unit organisasi lain agar dapat berasosiasi dan menyesuaikan prosedur yang akan dijalankan.
4. **Evaluasi**
Evaluasi adalah evaluasi yang dilakukan oleh seorang pimpinan yang telah menyusun suatu rencana yang bertujuan untuk mengevaluasi karyawan dan mencatat hasil pekerjaan agar hasil evaluasi dapat mengambil keputusan yang diperlukan.
5. **Staffing**
Staffing adalah untuk memelihara dan memelihara bawahan di unit kerja, memilih pekerjaan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut di unit mereka atau unit kerja lainnya.
6. **Negoisasi**
Negoisasi adalah upaya untuk mencapai kesepakatan atas pembelian, penjualan atau kontrak barang dan jasa.
7. **Representasi**
Perwakilan menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan organisasi dengan mengikuti rapat kelompok usaha dan berkonsultasi dengan kantor lain.

Dalam penelitian ini, indikator-indikator yang digunakan adalah perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi dan staffing.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa beberapa indikator yang mempengaruhi terhadap kinerja manajerial dalam suatu badan pemerintahan atau perusahaan.

2.2 Partisipasi Penyusunan Anggaran

2.2.1 Pengertian Penyusunan Anggaran

Menurut Ikhsan dan Ishak (2015:173) menyatakan bahwa:

“Partisipasi adalah proses dimana dua atau lebih pihak secara bersama-sama membuat keputusan yang akan berdampak pada masa depan pembuat keputusan. Beberapa orang beranggapan bahwa berpartisipasi dalam penganggaran adalah obat mujarab untuk memenuhi kebutuhan harga diri dan realisasi diri anggota organisasi. Jenis partisipasi ini disebut penganggaran partisipatif.”

Menurut Sumaryadi (2010:46) menyatakan bahwa:

“Partisipasi berarti bahwa individu atau kelompok masyarakat memberikan ide, tenaga, waktu, pengetahuan profesional, modal atau masukan material, serta memanfaatkan dan menikmati hasil pembangunan dalam bentuk pernyataan atau kegiatan”.

Menurut Nor (2007:5) menyatakan bahwa :

“Partisipasi adalah alat untuk mencapai tujuan, dan partisipasi juga merupakan alat untuk memadukan kebutuhan individu dan organisasi. Oleh karena itu, partisipasi dapat diartikan sebagai berbagi pengaruh, mendelegasikan prosedur, berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan memberdayakan”.

Menurut Dharmanegara (2010:19) menyatakan bahwa :

“Partisipasi anggaran adalah proses pengambilan keputusan bersama dari dua atau lebih partai politik, yang memiliki pengaruh di masa depan terhadap pengambil keputusan dan penerima, dan mengarah pada sejauh mana pejabat pemerintah daerah berpartisipasi dalam perumusan anggaran daerah dan pelaksanaannya untuk mencapai hal tersebut”.

Menurut Govindarajan (2005:73), “Partisipasi penyusunan anggaran memberikan pengaruh positif terhadap motivasi manajemen”. Hal ini disebabkan beberapa hal yaitu :

1. Adanya kecenderungan manajer bawahan lebih menerima target anggaran karena merasa target tersebut mereka tetapkan sendiri.
2. Anggaran partisipasi menghasilkan pertukaran informasi yang efektif. Selain itu, penyusunan anggaran secara partisipasi membuat karyawan akan memperoleh pemahaman yang lebih jelas akan pekerjaannya melalui hubungan dengan atasan mereka selama proses revisi dan persetujuan anggaran.

Berdasarkan menurut beberapa pendapat diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran adalah suatu proses kerja sama yang melibatkan pihak-pihak yang berkepentingan dalam proses pembentukan anggaran untuk mencapai tujuan bersama di masa yang akan datang.

2.2.2 Anggaran

Menurut Nafarin (2014:53) menyatakan bahwa :

“Anggaran adalah rencana keuangan rutin yang disusun sesuai dengan rencana yang telah disetujui. Rencana adalah tindakan yang didasarkan pada fakta dan asumsi. Fakta dan asumsi yang relevan merupakan gambaran kegiatan masa depan untuk mencapai tujuan yang diharapkan”.

Menurut Yuwono (2005: 27), “Anggaran adalah rencana rinci, secara formal dinyatakan dalam istilah kuantitatif, biasanya dinyatakan dalam satuan moneter (rencana keuangan) untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber daya organisasi”. Menurut Nordiawan (2012: 70) menyatakan: “Anggaran juga dapat dinyatakan sebagai pernyataan tentang status keuangan anggaran yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu”.

Menurut Deddi Nordiawan (2017:79) menyatakan bahwa :“Pengggaran merupakan proses penerjemahan rencana aktivitas ke dalam rencana keuangan”. Dalam organisasi besar, penganggaran mungkin merupakan proses yang berkelanjutan. Untuk organisasi yang besar dan matang, tingkat operasi jangka panjangnya relatif stabil. Anggaran adalah dokumen resmi yang sangat rinci. Oleh karena itu, butuh waktu lama untuk menyiapkan anggaran agar anggaran yang tepat bisa didapat tahun depan dan semua pihak setuju.

Menurut Alfiah (2010:1) menyatakan bahwa : “Anggaran adalah pedoman untuk tindakan yang akan diambil pemerintah, termasuk perencanaan, penerimaan, pengeluaran, transfer, dan pembiayaan, dalam bentuk rupiah dan diatur secara sistematis untuk jangka waktu tertentu”.

Berdasarkan menurut beberapa pendapat diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa anggaran adalah merupakan pernyataan mengenai perkiraan rencana kerja yang berisi penerimaan dan pengeluaran yang disusun secara sistematis untuk periode yang akan datang.

Koordinasi anggaran belanja pemerintah dan sumbangan. Dasar pendapatan dan upaya penggalangan dana selama periode anggaran (yaitu, tahunan). Dalam arti lain, anggaran adalah rencana keuangan, yang menyatakan:

1. Rencana organisasi pengabdian masyarakat atau kegiatan lain yang dapat mengembangkan kapabilitas pengabdian organisasi .
2. Perkiraan biaya pelaksanaan rencana.
3. Perkiraan sumber mana yang akan menghasilkan pendapatan dan berapa banyak dari pendapatan tersebut.

Sedangkan menurut Nordiawan (2016:48), “Anggaran publik merupakan suatu dokumen yang menggambarkan kondisi keuangan dari suatu organisasi yang meliputi informasi mengenai pendapatan, belanja, dan aktivitas”. Sedangkan Anggaran publik suatu rencana finansial sebagai berikut :

1. Berapa biaya rencana (ongkos atau biaya)..
2. Berapa banyak dan bagaimana mendapatkan dana untuk rencana (pendapatan).

Menurut Mardiasmo (2009:78), Anggaran sektor publik memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut :

1. Anggaran dicatat dalam unit keuangan dan non-keuangan.
2. Anggaran Umumnya mencakup periode anggaran tertentu.
3. Anggaran berisi komitmen atau kemampuan manajemen untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.
4. Proposal anggaran ditinjau oleh otoritas yang berwenang dan lebih tinggi dari penyusunan anggaran. .
5. Setelah disusun, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

Menurut Nordiawan (2012:15), tujuan anggaran adalah sebagai berikut:

1. Koordinasi semua faktor produksi yang mengarah pada pencapaian.
2. Sebagai alat untuk memperkirakan semua perkiraan anggaran atas dasar penganggaran, sebagai titik awal untuk merumuskan kebijakan keuangan di masa mendatang.
3. Sebagai alat evaluasi kinerja untuk memotivasi pelaksana memperbaiki kekurangan.
4. Sebagai mengkomunikasikan seluruh fungsi dalam perusahaan, sehingga berbagai departemen dapat memahami dan mendukung kebijakan dan metode yang dipilih untuk mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dipahami bahwa tujuan disusunnya anggaran adalah agar terjadi koordinasi semua bagian yang ada, dapat sebagai alat komunikasi dan alat melakukan penilaian prestasi dalam suatu lembaga baik pemerintahan maupun swasta.

2.2.3 Jenis-Jenis Anggaran

Anggaran memiliki berbagai jenis, menurut Bastian (2010:202)

menjelaskan bahwa :

1. *Line item budgeting*

“Penggangan item baris didasarkan pada dana (posisi pendapatan) dan penggunaan dana (item pengeluaran) dan di mana anggaran harus disiapkan. Jenis anggaran ini dianggap paling tua, memiliki banyak kekurangan, atau sering disebut dengan istilah "anggaran tradisional. "Meskipun dapat disangkal," anggaran item baris "sangat populer karena dianggap mudah untuk diterapkan. Anggaran item baris memiliki banyak karakteristik penting, yaitu tujuan utamanya adalah untuk melakukan kontrol keuangan, dan pembayaran yang besar perhatian pada investasi organisasi, dan penentuannya melalui inkremental Metode (secara bertahap ditingkatkan) dilakukan, dan kemampuan untuk menggunakan pengeluaran atau menyerap anggaran dalam praktiknya merupakan indikator penting dari keberhasilan organisasi”.

2. *Incremental budgeting*

“*Incremental budgeting* adalah sistem anggaran belanja dan pendapatan yang dapat direvisi tahun ini dan menjadi dasar dalam penentuan usulan anggaran tahun depan. Jumlah pada pos belanja merupakan perubahan (kenaikan) dibandingkan periode sebelumnya. Masalah yang harus diselesaikan bersama adalah pendekatan inkremental terhadap angka anggaran tahun sebelumnya. Logika sistem anggaran ini sebelumnya adalah bahwa semua kegiatan yang dilakukan merupakan kelanjutan dari kegiatan tahun sebelumnya”.

3. *Planning Programming Budgeting System (PPBS)*

“*Planning Programming Budgeting System (PPBS)* adalah proses perencanaan, perencanaan dan penganggaran yang dilakukan sebagai satu kesatuan dan kesatuan yang tidak terpisahkan dalam sistem, yang meliputi identifikasi tujuan organisasi dan kemungkinan masalah. Proses pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengawasan semua kegiatan yang diperlukan, serta mempertimbangkan dampak pengambilan keputusan terhadap berbagai kegiatan di masa mendatang”.

4. *Zero based budgeting (ZBB)*

“*Zero based budgeting (ZBB)* merupakan Sistem anggaran berdasarkan aktivitas yang diperkirakan, bukan pekerjaan sebelumnya. Setiap aktivitas akan dievaluasi secara terpisah. Artinya, berbagai rencana akan dibuat dalam lingkup visi untuk tahun yang bersangkutan. Tiga langkah pengembangan ZBB adalah menentukan unit pengambilan keputusan, menyusun paket pengambilan keputusan, dan meninjau serta memberi peringkat pada paket pengambilan keputusan”.

5. *Performance Budgeting*

“*Performance Budgeting* (Anggaran berorientasi kinerja) adalah sistem anggaran yang ditujukan untuk output organisasi dan berkaitan erat dengan visi, misi dan rencana strategis organisasi. Anggaran kinerja tidak hanya mengalokasikan sumber daya untuk perencanaan, tetapi juga untuk unit organisasi, dan menggunakan indikator pengukuran keluaran sebagai indikator

kinerja organisasi. Selain itu, menghubungkan biaya dengan keluaran organisasi merupakan bagian integral dari dokumen anggarannya”.

Dengan kata lain, performance budgeting adalah teknik penganggaran yang didasarkan pada beban kerja dan biaya satuan dari setiap aktivitas terstruktur. Struktur di sini dimulai dengan tujuan, realisasi rencana, dan didasarkan pada gagasan untuk menggunakan anggaran sebagai alat manajemen. Anggaran menjamin keberhasilan rencana baik dari aspek administratif maupun legislatif. Oleh karena itu, hal tersebut dianggap sebagai cerminan dari prosedur kerja.

2.2.4 Indikator Partisipasi Penyusunan Anggaran

Menurut Saraswati (2015:76), “Pengukuran Partisipasi Penyusunan anggaran diukur berdasarkan instrument yang dikembangkan. Pengukuran ini bertujuan untuk menilai partisipasi manajer dalam berbagai keputusan yang diambil”.

Menurut Saraswati (2015:76), Partisipasi manajer dapat dilihat dari beberapa aspek yaitu:

1. Keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran adalah Sejauh mana manajer terlibat dalam penyusunan anggaran.
2. Wewenang manajer dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran adalah sejauh mana kewenangan yang dimiliki manajer dalam penyusunan anggaran dan keberlakuan anggaran.
3. Keterlibatan manajer dalam pengawasan proses penyusunan anggaran adalah sejauh mana manajer terlibat dalam pengawasan penyusunan anggaran.
4. Keterlibatan manajer dalam tujuan pelaksanaan anggaran pada bidang yang dipimpin.
5. Keikutsertaan penyusun anggaran.

2.3 Komitmen Organisasi

2.3.1. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Coryanata (2004:24) menyatakan bahwa : “Komitmen organisasi merupakan dorongan yang tercipta dari dalam individu untuk berbuat sesuatu

untuk dapat meningkatkan keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dengan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan individu”.

Menurut Sutrisno (2010:292) menyatakan bahwa :

“Komitmen organisasi adalah sejenis kemauan organisasi yang tinggi, dan juga keyakinan tertentu dalam menerima nilai organisasi. Komitmen terhadap organisasi juga membahas tentang keakraban karyawan, mencerminkan keterikatan dan loyalitas karyawan kepada organisasi. Komitmen organisasi dipandang sebagai orientasi nilai terhadap organisasi, yang menunjukkan bahwa individu mempertimbangkan dan memprioritaskan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan melakukan semua yang mereka bisa untuk membantu organisasi mencapai tujuannya”.

Menurut Kaswan (2012:8) menyatakan bahwa :

“Keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja menentukan sebagian besar kinerja yang akan dicapai organisasi. Dalam dunia kerja, employee engagement memiliki pengaruh yang sangat penting, bahkan beberapa organisasi berani menggunakan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk mempertahankan posisi atau lowongan. Namun, tidak jarang pengusaha dan karyawan tidak sepenuhnya memahami arti komitmen. Bahkan pemahaman tersebut sangat penting bagi organisasi untuk menciptakan kondisi kerja yang kondusif sehingga organisasi dapat beroperasi secara efektif”.

Menurut Robbins (2009:100) menyatakan bahwa :

“Komitmen organisasi adalah Karyawan mendukung organisasi tertentu dan tujuannya, dan bermaksud untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen yang tinggi dapat diartikan bahwa karyawan sangat loyal (loyalitas) kepada organisasi yang mempekerjakannya”.

Menurut Griffin (2014 : 15) menyatakan bahwa :

“Komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan pemahaman individu tentang organisasi dan hubungannya dengan organisasi. Karyawan yang lebih setia kepada organisasi harus mengembangkan kebiasaan yang

dapat diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama di organisasi, dan mencurahkan lebih banyak energi untuk pekerjaan mereka”.

Menurut Nasution (2017:111) menyatakan bahwa :“ Komitmen organisasi merupakan kekuatan pengikat antara individu dan organisasi, ide atau proyek, yang dinyatakan sebagai wujud komitmen terhadap misi organisasi”. Jadi komitmen organisasi adalah sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan berpartisipasi dalam pencapaian misi, nilai, dan tujuan perusahaan. Komitmen merupakan bentuk loyalitas yang lebih spesifik, yang dapat dilihat dari sejauh mana karyawan memperhatikan ide dan tanggung jawabnya sendiri dalam proses pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Sunarto (2015:26) menyatakan bahwa : “Sebuah organisasi berbasis komitmen akan merancang pekerjaannya lebih luas dari sebelumnya untuk mengintegrasikan perencanaan dan implementasi, dan meningkatkan operasi, daripada hanya menjaga kemajuan”.

Berdasarkan menurut beberapa pendapat diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah kemampuan pada karyawan dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, tujuan organisasi atau perusahaan, menakup unsur loyalitas terhadap perusahaan, dan keterlibatan dalam bekerja.

2.3.2 Langkah-Langkah Meningkatkan Komitmen Organisasi

Menurut Sunarto (2005:26), langkah-langkah untuk meningkatkan komitmen organisasi yaitu :

1. Melibatkan karyawan dalam mendiskusikan tujuan dan nilai-nilai organisasi.

2. Melakukan percakapan informal dan formal dengan anggota tim untuk memahami apa yang terjadi di departemen dan membuat rencana masa depan yang memengaruhi mereka.
3. Melibatkan anggota tim dalam menetapkan harapan bersama.
4. Mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan kualitas kerja organisasi, gaya kerja, cara penyelesaian pekerjaan, gaya manajemen dan ruang lingkup partisipasi.
5. Membantu karyawan mengembangkan keterampilan dan kompetensinya.
6. Jangan menjanjikan karyawan bahwa perusahaan akan melakukan yang terbaik untuk menyediakan kesempatan kerja dan pertumbuhan.
7. Mentalitas karyawan tidak selalu sama dengan mentalitas organisasi. Agar pandangan organisasi dapat diterima oleh karyawan maka organisasi harus dapat dipercaya.

Menurut Sunarto (2005:27) menyatakan bahwa :

“Banyak organisasi memiliki ketidak konsistenan antara ucapan dan kemauan mendorong kepercayaan, menetapkan mekanisme untuk karyawan, dan membuktikan bahwa pernyataan manajemen tidak konsisten dengan perilaku mereka. Membangun kepercayaan adalah satu-satunya cara untuk membangun komitmen”.

2.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi

Banyak faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Menurut Sopiah (2018:165), empat faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

1. Faktor pribadi, seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan, seperti ruang lingkup pekerjaan, tantangan di tempat kerja, konflik peran, dan tingkat kesulitan di tempat kerja.
3. Karakteristik struktural, seperti ukuran organisasi, bentuk organisasi, keberadaan serikat pekerja, dan tingkat kendali organisasi terhadap karyawannya.
4. Pengalaman kerja karyawan memiliki pengaruh yang besar terhadap tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang baru bekerja di organisasi selama beberapa tahun dan karyawan yang telah bekerja puluhan tahun pasti memiliki tingkat komitmen yang berbeda.

Keempat faktor di atas sangat penting diperhatikan di dalam mempengaruhi komitmen berorganisasi bagi setiap anggota atau karyawan di dalam suatu perusahaan atau lembaga baik pemerintah maupun BUMN dan swasta.

2.3.4. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Kaswan (2015:127) terdapat 5 (lima) indikator untuk mengukur komitmen organisasi yaitu sebagai berikut :

1. Keyakinan yang kuat berkarir di perusahaan merupakan keyakinan dari pegawai tentang masa depan kariernya dalam perusahaan.
2. Tingkat keterlibatan pada masalah perusahaan merupakan tingkat keterlibatan pegawai dalam penyelesaian masalah yang terjadi dalam perusahaan.
3. Tingkat ketertarikan di perusahaan merupakan tingkat ketertarikan pegawai untuk bekerja di perusahaan tersebut.
4. Perasaan sebagai bagian dari perusahaan yaitu perasaan yang dimiliki pegawai dalam menjadi bagian dari perusahaan.
5. Arti perusahaan bagi diri merupakan pengertian perusahaan bagi dirinya.

Menurut Luthans (2011:147), terdapat 4 (empat) indikator untuk mengukur komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Loyalitas pada organisasi.
2. Hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi.
3. Keinginan untuk bekerja keras.
4. *Affective commitment*.

Dalam penelitian ini, indikator yang digunakan adalah indikator yang dikembangkan oleh Kaswan (2015:127) yaitu : “Tentang keyakinan yang kuat berkarir di perusahaan, tingkat keterlibatan pada masalah perusahaan, tingkat ketertarikan di perusahaan, perasaan sebagai bagian dari perusahaan, dan arti perusahaan bagi diri”.

2.4 Motivasi Kerja

2.4.1 Pengertian motivasi kerja

Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2011:18) menyatakan bahwa : “Motivasi adalah salah satu jenis motivasi yang memberikan motivasi, motivasi semacam ini akan menggugah kerja seseorang, membuat seseorang mau bekerja sama, bekerja secara efektif, dan berpadu dengan segala usahanya untuk mencapai kepuasan”. Menurut Luthans (2016:33) menyatakan bahwa : “Motivasi adalah suatu proses, langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat cacat fisik dan psikis, dengan kata lain motivasi adalah suatu tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu”.

Menurut Hasibuan (2009:92) menyatakan bahwa : “Motivasi adalah kekuatan pendorong yang memberikan motivasi, menginspirasi semangat orang untuk bekerja, membuat mereka mau bekerja sama dan bekerja secara efektif, serta terintegrasi dengan segala upaya untuk memperoleh kepuasan”. Menurut Mangkunegara (2015: 93): “Motivasi adalah trend proaktif yang dimulai dengan self-drive (dorongan) dan diakhiri dengan pengaturan diri, penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif”. Menurut Handoko (2011: 225): “Motivasi adalah keadaan seseorang, yaitu mendorong individu untuk melakukan keinginan tertentu guna mencapai tujuan”.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa motivasi adalah cara memuaskan dengan memenuhi kebutuhan seorang karyawan, yang berarti bahwa Ketika kebutuhan seseorang dipenuhi melalui faktor-faktor tertentu, orang tersebut akan melakukan yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi kerja merupakan motivasi bagi seseorang

untuk berkembang secara internal dan eksternal dengan menggunakan segala kemampuan dan ketrampilannya untuk bekerja dengan penuh semangat.

2.4.2 Faktor-Faktor Motivasi Kerja

Menurut penelitian Teck Hong dan Waheed (2011: 42) faktor motivasi antara lain:

1. *Achievement* (Prestasi Kerja) adalah keberhasilan seorang karyawan dalam menyelesaikan suatu tugas.
2. *Advancement* (pengembangan diri) adalah keinginan seseorang untuk mengembangkan karier finansial.
3. *Work it self* (pekerjaan itu sendiri) adalah varian pekerjaan dan pengendalian metode dan prosedur kerja.
4. *Recognition* (pengakuan) berarti bahwa karyawan yang diakui adalah mereka yang berkinerja baik dan akan diberi penghargaan dan dipuji.

Menurut Sayuti (2017: 56): “Motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor internal yang ditimbulkan oleh proses psikologis seseorang, dan faktor eksternal eksternal (faktor lingkungan)”.

1) Faktor Internal

a) Kedewasaan Pribadi

Orang yang egois dan memanjakan biasanya kurang peka saat menerima motivasi yang diberikan, sehingga sulit bekerjasama untuk merangsang motivasi kerja. Oleh karena itu, kebiasaan yang ia kembangkan sejak kecil, nilai-nilai yang dianut, dan sikap sejak lahir sangat mempengaruhi motivasinya.

b) Tingkat Pendidikan

Pegawai dengan pendidikan tinggi biasanya memiliki wawasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai dengan pendidikan rendah, karena mereka lebih berilmu dibandingkan pegawai yang tidak berpendidikan baik, begitu pula sebaliknya. Jika manajer benar, hal ini akan terjadi, yang akan membuat karyawan kurang motivasi.

c) Keinginan dan Harapan Pribadi

Ketika harapan pribadi menjadi kenyataan, seseorang mau bekerja keras.

d) Permintaan

Permintaan biasanya berbanding lurus dengan motivasi. Semakin besar kebutuhan seseorang terpenuhi, semakin besar pula motivasi karyawan untuk bekerja lebih keras

e) Kelelahan dan Kebosanan

mempengaruhi semangat dan semangat kerja, yang selanjutnya mempengaruhi motivasi kerja.

f) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mempunyai korelasi yang kuat kepada motivasi kerja seseorang. Pegawai yang puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai motivasi yang tinggi dan comitted terhadap pekerjaannya.

2) Faktor eksternal terdiri dari :

a) Kondisi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja mengacu pada seluruh sarana dan prasarana kerja di sekitar karyawan yang melaksanakan pekerjaan, yang mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan kerja meliputi tempat kerja, fasilitas kerja dan perlengkapan pembantu, kebersihan, penerangan, ketenangan, dan hubungan kerja antar orang disana.

b) Kompensasi yang Memadai

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk memberikan dorongan kepada para pegawai untuk bekerja secara baik.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dipahami bahwa ada empat faktor yang mempengaruhi terhadap motivasi kerja.

2.4.3 Indikator Motivasi Kerja

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Devi (2009: 53), motivasi kerja diukur ini memiliki indikator berikut:

1. Rasa tanggung jawab : memiliki rasa tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaan
2. Prestasi Kerja : mencoba melakukan sesuatu atau pekerjaan.
3. Peluang untuk maju : keinginan mendapat upah yang adil sesuai dengan pekerjaan
4. Pengakuan atas kinerja : keinginan mendapat upah lebih tinggi dari biasanya
5. Pekerjaan yang menantang : keinginan untuk belajar menguasai pekerjaan dibidangnya.

Berdasarkan indikator tersebut di atas menjadi dasar pertimbangan bagi pekerja untuk lebih memotivasi dirinya dalam menjalankan suatu pekerjaan.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini tidak terlepas dari hasil penelitian sebelumnya Penelitian sebelumnya terkait dengan penelitian yang akan dilakukan saat ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Taufik Hidayat (2014)	Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Manajer	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, variabel sistem perencanaan anggaran, partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer, sedangkan skedul penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajer.
Diyah Octavia (2009)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan.	Hasil dari penelitian ini secara simultan, variabel partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial PT. Pos Indonesia Medan. Secara parsial ditemukan bahwa partisipasi anggaran tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja

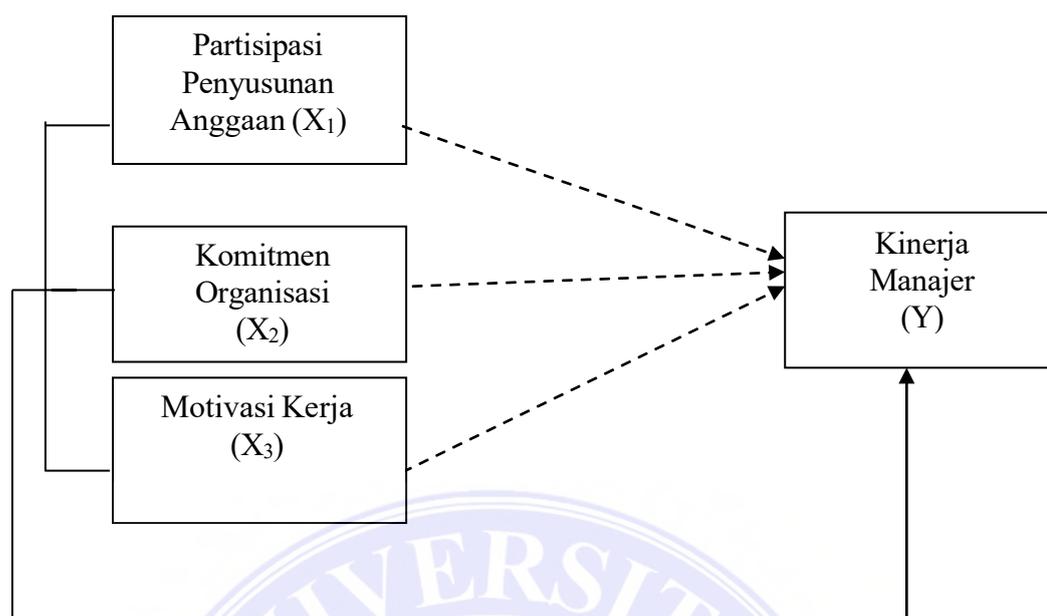
		manajerial dan secara parsial komitmen organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
Mutiara Sri Rezeki / 2017	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja manajer Pada Bank Sumut Cabang Kisaran	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, variabel penyusunan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja manajer, variabel komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja manajer, motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajer. Penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer.
Ita Friyanty / 2016	Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja manajer Aparat Pemerintahan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

	(Studi Kasus Pemerintah Daerah Indramayu)	manajer aparat pemerintah daerah indramayu, kejelasan anggaran tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajer aparat pemerintah, evaluasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja aparat pemerintah daerah, umpan balik anggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajer aparat pemerintah dan sistem pengendalian intern pemerintah berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja aparat pemerintah daerah.
--	---	--

Sumber : Taufik Hidayat, Diyah Octavia, Mutiara Sri dan Ita Friyanti

2.6 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual menghubungkan variabel penelitian, yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Berdasarkan uraian teoritis dan penelitian sebelumnya yang ditemukan sebelumnya, kerangka konseptual dijelaskan sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

Keterangan :

----- = Pengaruh Secara Parsial

————— = Pengaruh secara simultan

2.7 Hipotesis

Menurut Kontur (2009:89) menyatakan bahwa : “Hipotesis merupakan dugaan sementara atau jawaban sementara atas permasalahan penelitian yang memerlukan data untuk menguji kebenarannya. Dikaitkan sementara karena, jawaban yang diberikan masih didasari oleh fakta-fakta empiris yang diperoleh dari pengumpulan data”.

Adapun yang menjadi hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 : Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Manajer Pada PT. PLN (Persero) UP3 Medan

H2 : Komitmen Organisasi berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Manajer Pada PT. PLN (Persero) UP3 Medan

H3 : Motivasi Kerja berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Manajer Pada PT. PLN (Persero) UP3 Medan

H4 : Partisipasi Penyusunan Anggaran, komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Secara Simultan berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Manajer Pada PT. PLN (Persero) UP3 Medan



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian

3.1.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah asosiatif yaitu penelitian yang berhubungan untuk mengetahui pengaruh ataupun juga berhubungan antara data variabel atau lebih.

3.1.2 Lokasi Penelitian

Dalam rangka pengumpulan data dan informasi data maka penelitian ini akan melakukan penelitian di PT. PLN (Persero) UP3 Medan Jl. Listrik No.18, Petisah Tengah, Kecamatan Medan Petisah, Kota Medan, Sumatera Utara 20231.

3.1.3 Waktu Penelitian

Waktu yang digunakan dalam penelitian ini dari pengajuan judul penelitian sampai terlaksananya laporan penelitian yakni bulan september 2019 sampai dengan selesai.

Tabel 3.1
Waktu Penelitian

No	Kegiatan	2019				2020											2021	
		Sep	Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agst	Sep	Okt	Nov	Jan	
1	Pengajuan KPA																	
2	Pengajuan Judul																	
3	Penyusunan Proposal																	
4	Bimbingan Proposal																	
5	Seminar																	

	Proposal																
6	Pengolahan Data																
7	Penyusunan Skripsi																
8	Bimbingan Skripsi																
9	Seminar Hasil																
10	Sidang Meja Hijau																

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2010:80), “Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Medan.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh manajer atau kepala bagian yang terlibat dalam partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial dengan menyebarkan kuesioner kepada 42 orang (sampling jenuh) di PT. PLN (Persero) UP3 Medan.

3.3 Definisi Operasional

Dalam penelitian ini terdapat 4 variabel penelitian dan dapat ditariksuatu

defenisi operasional sebagai berikut :

Tabel 3.2
Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
1	Kinerja Manajer (Y)	Kinerja manajer adalah hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan, dan pengawasan.	1. Perencanaan 2. Investigasi 3. Koordinasi 4. Evaluasi 5. Staffing	Interval
2	Partisipasi Penyusunan Anggaran (X ₁)	Suatu proses kerja sama yang melibatkan pihak-pihak yang berkepentingan dalam proses pembentukan anggaran untuk mencapai tujuan bersama dimasa yang akan datang.	1. Keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran 2. Wewenang manajer dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran 3. Keterlibatan manajer dalam	Interval

			<p>pengawasan proses penyusunan anggaran</p> <p>4. Keterlibatan manajer dalam tujuan pelaksanaan anggaran pada bidang yang dipimpin.</p> <p>5. Keikutsertaan penyusun anggaran.</p>	
3	Komitmen Organisasi (X ₂)	<p>Kemampuan pada karyawan dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, tujuan organisasi atau perusahaan, mencakup unsur loyalitas terhadap perusahaan dan keterlibatan dalam bekerja.</p>	<p>1. Keyakinan yang kuat berkarir di perusahaan</p> <p>2. Tingkat keterlibatan pada masalah perusahaan</p> <p>3. Tingkat ketertarikan di perusahaan</p> <p>4. Perasaan sebagai bagian dari perusahaan</p> <p>5. arti perusahaan bagi diri.</p>	Interval

4	Motivasi Kerja (X ₃)	Dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan sesuatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya.	1. Tanggung jawab 2. Prestasi kerja 3. Peluang untuk maju 4. Pengakuan atas kinerja 5. Pekerjaan yang menantang	Interval
---	----------------------------------	---	---	----------

3.4 Jenis dan Sumber Data

3.4.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Menurut Sugiyono (2014: 15): “Data kuantitatif adalah suatu jenis data yang dapat dijelaskan atau diukur secara langsung dalam bentuk informasi atau dalam bentuk angka atau angka”.

3.4.2 Sumber data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data mentah. Menurut Supono (2013: 142): “Data asli adalah sumber data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber aslinya (bukan melalui media perantara)”.

Data primer ini dikumpulkan secara khusus oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu melalui studi lapangan dengan pemberian angket/kuisisioner yang disebarakan kepada pegawai yang berada di PT. PLN (persero) UP3 Medan. yang bersedia menjadi responden dan mengisi kuisisioner yaitu sebanyak 42 responden. Dimana setiap pernyataan telah memiliki skor. Adapun skor atas jawaban responden dapat dilihat pada tabel dibawah ini berdasarkan skala likert.

Tabel 3.3
Skala Likert

No	Skala likert	Skor
1.	Sangat Tidak Setuju	1
2.	Tidak Setuju	2
3.	Netral	3
4.	Setuju	4
5.	Sangat Setuju	5

3.6 Teknik Analisis Data

Metode statistik yang digunakan untuk menganalisis data dan menguji hipotesis yaitu dengan menggunakan analisa regresi linier berganda, uji asumsi klasik dan uji hipotesis dengan menggunakan bantuan perangkat lunak *Microsoft Excel 2007* dan *SPSS (Statistical Package for Social Sciences)*.

3.6.1 Uji Kualitas Data

1. Uji Validitas

Menurut Ghozali (2016: 52), “Uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya angket. Jika pertanyaan dalam angket mengungkapkan apa yang akan diukur angket tersebut, maka angket dinyatakan valid”.

Dalam penelitian ini, validitas proyek disusun berdasarkan konsep operabilitas variabel dan indikatornya diuji. Uji validitas digunakan untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam angket dalam mendefinisikan variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Metode pengambilan keputusan untuk uji validitas dapat berdasarkan signifikansi dan berdasarkan nilai korelasi. Teknik yang digunakan yaitu teknik Korelasi Pearson Product Moment. Skor tiap item pertanyaan yang di uji kevalidannya dikorelasikan dengan skor total seluruh item. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka item tersebut dinyatakan valid, begitu pula sebaliknya.

2. Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2016: 52), “uji reliabilitas adalah alat yang digunakan untuk mengukur kuesioner, dan merupakan indikator dari variabel yang digunakan”. Jika jawaban seseorang atas pernyataan tersebut konsisten dari waktu ke waktu, kuesioner dianggap dapat diandalkan atau dapat diandalkan. Uji reliabilitas dapat dilakukan pada beberapa variabel untuk semua masalah. Namun, yang terbaik adalah melakukan uji reliabilitas pada setiap variabel pada lembar kerja yang berbeda sehingga Anda dapat melihat variabel mana yang tidak dapat diandalkan. Penelitian ini menggunakan program SPSS 20.0 untuk analisis reliabilitas dengan menggunakan pengujian *Cronbach Alpha*. Suatu kuesioner dinyatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,60$. Menurut

Sekarang reliabilitas kurang dari 0,60 adalah kurang baik sedangkan 0,70 dapat diterima dan di atas 0,80 adalah baik.

3.6.2 Uji Asumsi Klasik

Untuk melakukan uji asumsi klasik atas data sekunder ini, maka peneliti melakukan uji normalitas, uji multikolinieritas, uji autokorelasi, dan uji heteroskedastisitas. Keempat asumsi klasik yang dianalisa dilakukan dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

1. Uji Normalitas

Menurut Ghazali (2013:110), "Uji Normalitas adalah uji yang berfungsi untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak". Dalam melakukan uji normalitas hasilnya dapat dilihat dari grafik histogram, p-p plot dan tabel kolmogorof smirnov.

1. Grafik Histogram adalah apabila grafik tersebut berbentuk lonceng yang sempurna maka data tersebut dikatakan berdistribusi normal.
2. P-P Plot adalah apabila titik tersebut menyebar mendekati dan mengikuti arah garis diagonal maka data tersebut dikatakan berdistribusi normal.
3. Tabel kolmogorof smirnov adalah apabila nilai signifikan lebih besar dari 0,05 maka data tersebut dikatakan berdistribusi normal.

2. Uji Multikolinieritas

Uji keragaman untuk menguji apakah model regresi. Temukan korelasi antara variabel independen (independen). Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dalam model regresi dapat dilihat dari nilai toleransi yang berlawanan $> 0,10$ dan VIF (variance inflation factor) < 10 yang berarti data tidak memiliki masalah multikolinieritas.

3. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode $t-1$ (sebelumnya). Dalam penelitian ini cara yang digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya gejala autokorelasi adalah dengan menggunakan uji *Durbin Watson* (DW). Jadi hasil dari uji *Durbin-Watson* harus menunjukkan terbebas dari autokorelasi untuk memenuhi syarat terbatas dari uji asumsi klasik.

4. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas untuk memeriksa apakah terdapat ketidaksamaan varians dari satu residual ke residual lainnya. Untuk mengetahui masalah heteroskedastisitas, Anda dapat menggunakan uji scatter plot untuk melihat diagram sebar antara nilai prediksi standar (ZPRED) dan residual siswa (SRESID) untuk melihat masalah tersebut. Apakah ada pola tertentu antara SRESID dan ZPRED pada diagram pencar, seperti titik-titik yang membentuk pola reguler tertentu (bentuk gelombang, pelebaran pertama, dan kemudian menyempit), heteroskedastisitas akan terjadi. Jika tidak ada pola yang jelas (misalnya, titik-titik tersebar di atas dan di bawah 0 pada sumbu Y), tidak ada heteroskedastisitas.

Agar lebih meyakinkan apakah ada masalah heteroskedastisitas atau tidak dapat diuji dengan uji *gledjser*. Hasil dari uji *gledjser* adalah tabel *coefficients*, dengan melihat nilai signifikansi antara variabel independen dengan absolut residual lebih besar dari 0,05 maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas dan sebaliknya apabila nilai signifikansi antara variabel independen dengan absolut residual lebih kecil dari 0,05 maka terjadi masalah heteroskedastisitas.

3.6.3 Analisa Regresi Linier Berganda

Menurut Sugiyono (2013:42) menyatakan bahwa : “Analisis regresi linier berganda yaitu metode analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh antara dua atau lebih variable bebas terhadap variable terikat”.

Regresi berganda dapat dirumuskan sebagai berikut:

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

Keterangan:

Y	= Kinerja manajer
α	= konstanta
β	= Koefisien regresi
X_1	= Partisipasi Penyusunan Anggaran
X_2	= Komitmen Organisasi
X_3	= Motivasi Kerja
e	= Error

3.6.4 Uji Hipotesis

Pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. Uji t (Persial)

Tujuan dari uji t adalah untuk menguji pengaruh secara persial antara variabel bebas terhadap variabel terikat dengan variabel lain dianggap konstan, dengan asumsi bahwa jika signifikan nilai t hitung yang dapat dilihat dari analisis regresi menunjukkan kecil $\alpha = 5\%$ berarti variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Jika nilai signifikan $> 0,05$ maka hipotesis ditolak (koefisien regresi tidak signifikan). Hal ini berarti bahwa secara parsial variabel independen tersebut tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
- b. Jika nilai signifikan $< 0,05$ maka hipotesis diterima (koefisien regresi signifikan). Hal ini berarti secara parsial variabel independen tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

2. Uji F (Simultan)

Dalam uji F untuk menguji apakah semua variabel bebas (X_1, X_2, X_3) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Y) secara serentak. Cara yang digunakan adalah dengan membandingkan nilai F_{tabel} dengan F_{hitung} apabila nilai $F_{tabel} > F_{hitung}$ maka H_0 ditolak sehingga dapat dikatakan bahwa variabel bebas dari model regresi dapat menerangkan variabel terikat secara serentak.

3. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada dasarnya mengukur kemampuan model untuk menjelaskan perubahan variabel independen. Koefisien determinasi antara nol dan 1 atau ($0 < x < 1$). Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel independen sangat terbatas. Nilai yang mendekati 1 menunjukkan bahwa variabel independen menyediakan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi perubahan variabel independen. Secara umum, koefisien determinasi data cross-sectional bersifat relatif, karena perbedaan antara masing-masing observasi besar, dan untuk data time series biasanya memiliki koefisien determinasi yang lebih tinggi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan:

1. Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT.PLN (Persero) UP3 Medan.
2. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. PLN (Persero) UP3 Medan.
3. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. PLN (Persero) UP3 Medan. Dimana manajer, kepala bagian serta bawahan yang terlibat dalam partisipasi anggaran baik mengusulkan maupun melaksanakan cenderung memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja.
4. Secara bersama-sama (simultan) partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial di PT. PLN (Persero) UP3 Medan.

5.2 saran

Adapun saran dari penelitian berkaitan dengan hasil penelitian yang dilakukan antara lain:

1. Diharapkan agar PT. PLN (Persero) UP3 Medan khususnya pimpinan harus mengadakan kerja sama yang solid antara atasan dan bawahan hal ini dikarenakan variabel partisipasi penyusunan anggaran merupakan faktor penting dalam kinerja manajer.

2. Diharapkan agar PT. PLN (Persero) UP3 Medan khususnya pimpinan harus mengadakan kerja sama agar komitmen organisasi yang ada lebih tertanam pada diri karyawan agar lebih meningkatkan kinerjanya lagi sehingga dapat mendorong karyawan seara maksimal yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas perusahaan.
3. Diharapkan agar PT. PLN (Persero) UP3 Medan khususnya pimpinan untuk terus termotivasi karyawan agar sehingga dapat mendorong kaaryawan seara maksimal yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas perusahaan.



DAFTAR PUSTAKA

- Arfan Ikhsan Lubis. 2011. Akuntansi keperilakuan, cetakan kedua. Jakarta: Salemba Empat
- Malayu, S.P. Hasibuan. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Cetakan 9. PT. Bumi Aksara.
- Adi saputro, G., Asri, M. 2013. Anggaran Perusahaan. Buku I. Cetakan Keenam. Yogyakarta: BPF
- Azis, Noor.* (2011), "Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Anggaran dan Umpan Balik terhadap Peningkatan Kinerja manajer melalui Kepuasan kerja dan Ketidak pastian Lingkungan sebagai Variabel Moderating". *Jurnal Analisis Manajemen Vol 5, No.1.*
- Badriyah, Nurul, Sari Ria Nelly dan Savitri Enni.* 2013. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Kesulitan Sasaran Anggaran, Evaluasi Anggaran Dan Umpan Balik Anggaran Terhadap Kinerja manajer". Universitas Riau.
- Amir,M.F. 2015. Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan Konsep dan Penilaian Kinerja di Perusahaan. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Bangun. Andarias.* 2009. "Pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran, Kejelasan sasaran anggaran dan struktur Desentralisasi terhadap kinerja manajerial SKPD dengan pengawasan internal sebagai Variabel pemoderasi (studi kasus pada Pemerintah kabupaten deli serdang)" Medan: Sekolah Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara.
- Anthony, R.N., Govindarajan, V. 2015. Management Control System. Buku II. Terjemahan Kurniawan Tjakrawaladan Krista. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Boediharjo. 2012. Kinerja Organisasi. Jakarta: Erlangga
- Deddi Nordiawan. 2007. Akuntansi Pemerintahan. Jakarta: Salemba Empat.
- Deddi Nordiawan., Iswahyudi Sondi Putra., Maulidah Rahmawati. 2007. Akuntansi Pemerintahan. Jakarta: Salemba Empat.
- Erwati, Misni.* 2009. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) Terhadap Kinerja Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Daerah Dengan Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Survey Pada Aparatur Pemerintah Kota Jambi)". Percikan: pemberitaan ilmiah. Ikatan Keluarga Besar Universitas Jambi.

- Halim, Abdul. 2017. Akuntansi Sektor Publik, Akuntansi keuangan Daerah, Edisi 3, Jakarta: Salemba Empat.
- Ikhsan, Arfandan Muhammad Ishak. 2015. Akuntansi Keperilakuan. Salemba Empat: Jakarta.
- Krismiaji. 2009. Dasar-Dasar Akuntansi Manajemen. Yogyakarta. UPP AMPYKPN.
- Mutiara Sri Rezeki*. 2017. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komiten Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pada Bank Sumut Cabang Kisaran". Universitas Sumatera Utara
- Ita Friyanti*. 2016. "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Manajer Aparat Pemerintahan (Studi Kasus Pemerintah Daerah Indramayu)". Universitas Mercu Buana.
- Mardiasmo. 2012. Akuntansi Sektor Publik. Yogyakarta. Penerbit Andi Mulyadi.
2015. Akuntansi Manajemen. Edisi 2. Yogyakarta: Penerbit Stie.
- Nafarin, M. 2014. Penganggaran Perusahaan, Edisi Revisi, Salemba Empat, Jakarta.
- Nawawi, Hadari. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nordiawan, Deddi. 2016. Akuntansi Sektor Publik. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen. P. 2016. Perilaku organisasi. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta. PT Indeks Kelompok GRAMEDIA.
- Robbins, Stephen & A. Judge. 2018. Perilaku Organisasi. (Organizational Behaviour). Edisi 12 jilid 1 & 2. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Sopiah. 2018. Perilaku Organisasi. Yogyakarta : Andi
- Sugiyono. 2014. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Tampubolon, Manahan P. 2018. Perilaku Keorganisasian. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Yuwono, Sony. 2015. Penganggaran Sektor Publik, Publishing, Jatim.



Lampiran 1

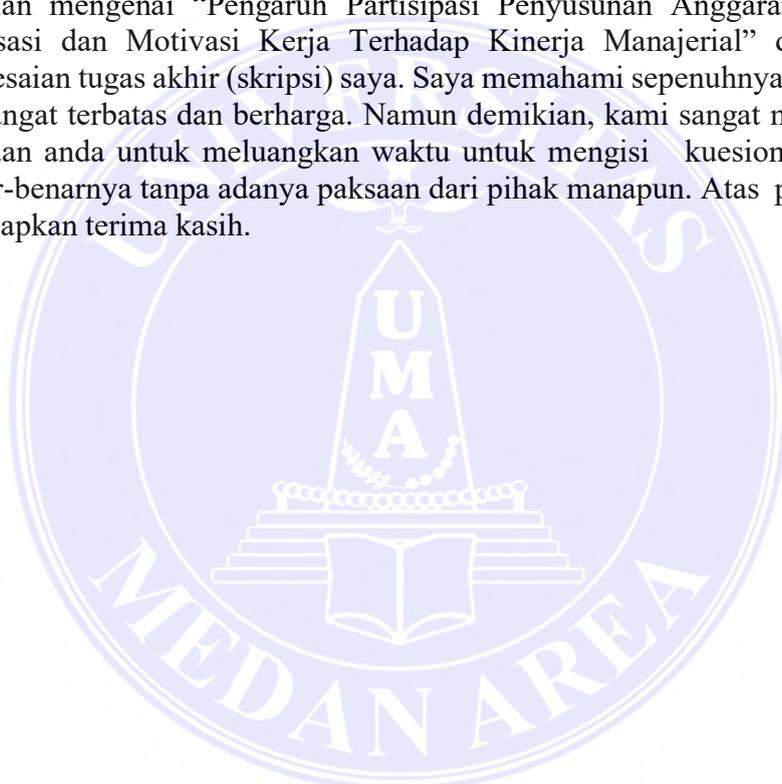
KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. PLN (PERSERO) UNIT PELAKSANAAN PELAYANAN PELANGGAN (UP3) MEDAN

Kepada yth,

Bapak/Ibu /Sdr/i Responden

Saya adalah mahasiswa dari Universitas Medan Area yang sedang melakukan penelitian mengenai “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial” dalam rangka penyelesaian tugas akhir (skripsi) saya. Saya memahami sepenuhnya bahwa waktu anda sangat terbatas dan berharga. Namun demikian, kami sangat mengharapkan kesediaan anda untuk meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini dengan sebenar-benarnya tanpa adanya paksaan dari pihak manapun. Atas partisipasinya, saya ucapkan terima kasih.



IDENTITAS RESPONDEN

Nama Responden :
Umur :
Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
Lama Bekerja :
Nama Perusahaan :
(Boleh tidak di isi)
Jabatan :

Responden diharapkan memilih salah satu dari jawaban pada kolom yang tersedia dengan tanda (√) untuk kolom dipilih oleh responden

Keterangan:

STS : (Sangat Tidak Setuju)
TS : (Tidak Setuju)
R : (Ragu)
S : (Setuju)
SS : (Sangat Setuju)



Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X₁)

No	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1	Manager turut serta dalam penyusunan anggaran sesuai dengan tanggung jawab saya					
2	manager memiliki pengaruh yang tinggi dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran					
3	Manajer menyeleksi program-program yang di usulkan dalam proses penyusunan anggaran					
4	Atasan menghargai pendapat atau usulan pihak lain dalam pembahasan usulan anggaran					
5	Seluruh Manager berbagai bidang ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran					

Variabel Komitmen Organisasi (X₂)

No	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1	Saya memiliki keyakinan yang tinggi dalam karier saya dimasa depan ditempat saya bekerja saat ini					
2	Setiap pegawai dapat bekerja sama dalam menyelesaikan masalah					
3	Pegawai memiliki ketertarikan masing-masing di dalam pekerjaannya					
4	Saya bangga dan bahagia dengan apa yang saya kerjakan saat ini					
5	Setiap pegawai memiliki arti tersendiri bagi dirinya terhadap perusahaan					

Variabel Motivasi Kerja (X₃)

No	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1	Setiap pegawai memiliki tanggungjawab yang tinggi terhadap pekerjaannya					
2	Setiap pegawai melaksanakan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya					
3	Setiap pegawai memiliki peluang untuk mendapatkan upah lebih tinggi dari pekerjaannya					
4	Setiap pegawai merasa diperlakukan secara adil dalam pekerjaannya					
5	Keinginan untuk belajar menguasai pekerjaan di bidangnya cukup tinggi					

Variabel Kinerja Manajerial (Y)

No	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1	Setiap pegawai memiliki kebijakan dalam perencanaan kerja agar pekerjaan terlaksana dengan baik dan sesuai dengan sasaran yang ditetapkan					
2	Dalam pekerjaan selalu melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan catatan					
3	Dalam bekerja selalu berkoordinasi dengan pegawai lainnya baik ke bawah maupun ke atas					
4	Setiap pimpinan dan pegawai lainnya selalu melaksanakan evaluasi terhadap hasil pekerjaannya					
5	Setiap bagian kerja selalu memelihara dan mempertahankan mitra dalam unit kerjanya					

Lampiran 2 Tabulasi Distribusi Sampel

No.	Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1)					Jumlah	Variabel Komitmen Organisasi (X2)					Jumlah
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
1	4	5	3	4	4	20	4	4	4	4	4	20
2	4	4	3	4	4	19	5	5	4	1	1	16
3	4	1	4	2	4	15	1	4	4	5	4	18
4	4	4	4	2	4	18	4	4	4	4	4	20
5	2	4	1	4	2	13	4	4	4	4	5	21
6	2	2	4	2	2	12	2	2	4	3	4	15
7	4	1	5	1	4	15	4	4	4	4	4	20
8	4	4	5	4	4	21	4	4	3	1	4	16
9	2	2	4	2	2	12	5	4	4	4	4	21
10	2	4	5	4	2	17	4	4	1	4	2	15
11	1	5	3	5	4	18	4	4	4	4	4	20
12	4	4	4	4	4	20	4	5	3	3	4	19
13	2	2	5	2	2	13	3	3	1	1	4	12
14	4	4	3	4	4	19	4	4	4	4	4	20
15	4	1	5	2	4	16	3	4	3	3	4	17
16	4	2	4	1	4	15	2	3	3	3	4	15
17	4	4	4	4	4	20	3	4	2	2	4	15
18	2	4	4	4	2	16	3	4	3	4	4	18
19	5	4	4	5	3	21	4	2	4	5	4	19
20	1	4	4	5	1	15	1	5	3	4	4	17
21	4	4	4	4	4	20	1	2	1	1	5	10
22	4	1	4	2	1	12	1	4	2	2	4	13
23	4	1	5	1	1	12	4	3	3	1	5	16
24	4	4	5	3	4	20	1	1	3	1	4	10
25	4	4	4	1	4	17	1	1	2	2	2	8
26	4	4	4	1	2	15	2	2	4	3	3	14
27	4	4	1	5	1	15	2	2	1	2	2	9
28	4	4	4	2	4	18	1	1	1	2	2	7
29	5	4	4	4	2	19	1	1	3	2	3	10
30	4	1	4	4	4	17	1	2	1	1	1	6
31	1	4	1	3	1	10	3	2	2	2	2	11
32	1	5	4	2	1	13	2	4	5	4	2	17
33	1	2	5	2	1	11	1	1	3	3	5	13
34	4	2	2	2	4	14	5	5	4	4	4	22
35	2	2	3	2	2	11	1	5	3	3	4	16
36	2	4	4	4	2	16	5	5	5	5	3	23
37	1	1	2	1	1	6	1	2	1	3	2	9
38	1	1	4	1	1	8	1	2	2	3	5	13
39	1	2	5	2	1	11	1	2	1	1	2	7
40	2	1	2	1	2	8	3	2	2	2	5	14
41	1	2	4	2	1	10	3	2	2	2	5	14
42	1	1	1	1	3	7	4	1	1	1	1	8

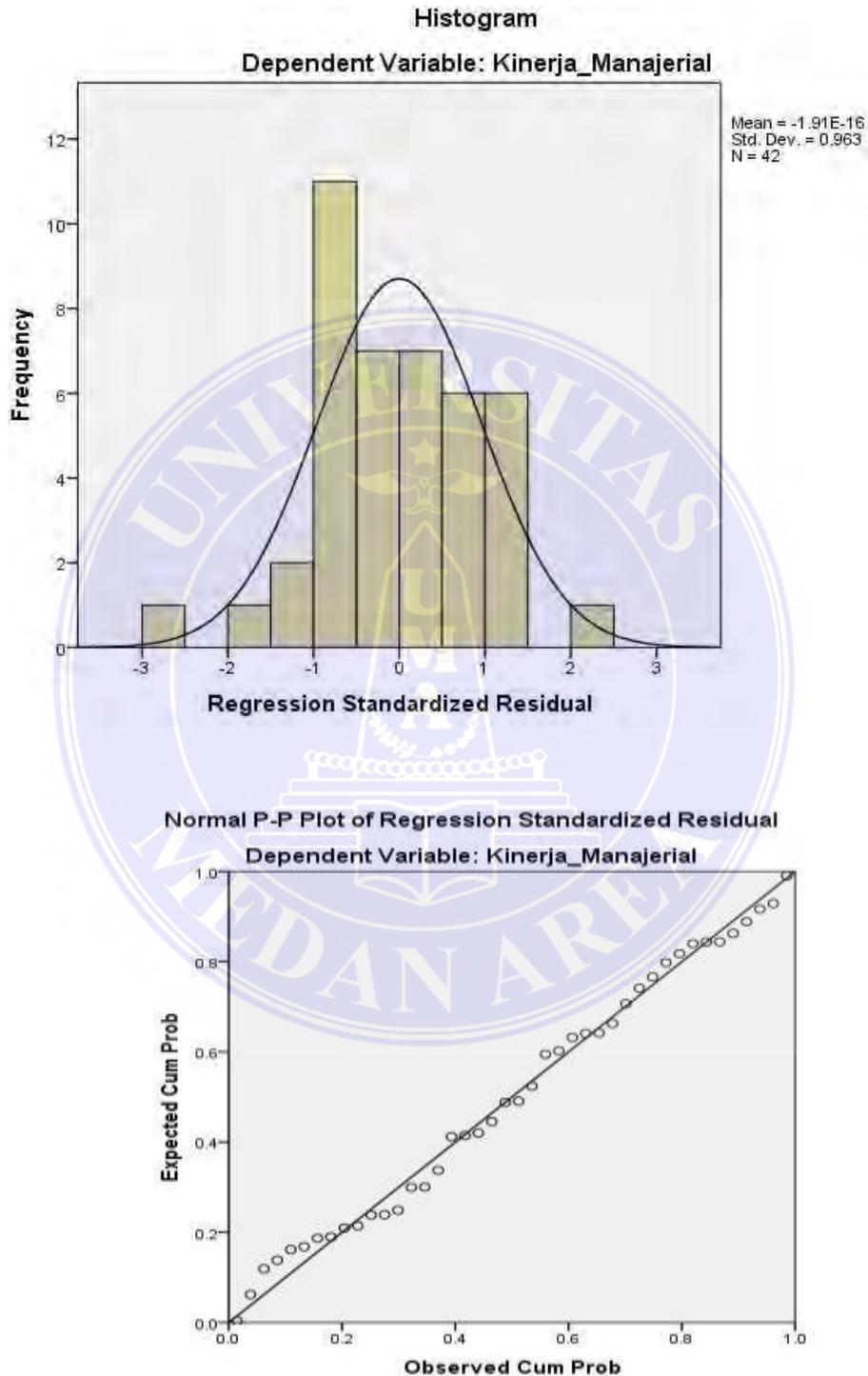
No.	Variabel Motivari Kerja (X3)					Jumla h	Variabel Kinerja Manajerial (Y)					Jumlah
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
1	4	4	4	5	5	22	5	5	2	2	4	18
2	4	4	5	4	4	21	3	2	4	4	4	17
3	4	2	4	5	2	17	2	5	1	4	3	15
4	4	4	4	4	4	20	5	5	2	2	4	18
5	5	5	4	5	5	24	5	4	4	2	4	19
6	4	4	4	4	4	20	3	2	4	4	2	15
7	4	4	2	3	3	16	2	2	4	4	1	13
8	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
9	4	5	5	5	5	24	4	4	4	2	3	17
10	5	5	5	5	5	25	5	5	2	2	4	18
11	5	4	4	4	4	21	4	5	5	4	5	23
12	5	5	5	5	5	25	3	4	5	5	5	22
13	4	3	3	3	3	16	1	4	3	4	5	17
14	3	3	4	4	4	18	1	4	3	5	3	16
15	4	2	4	4	4	18	3	4	4	3	3	17
16	4	3	4	4	3	18	5	5	5	4	5	24
17	4	4	4	4	4	20	4	5	4	4	4	21
18	4	4	5	5	3	21	2	4	3	3	3	15
19	4	4	1	4	5	18	3	4	4	4	1	16
20	1	4	4	4	2	15	4	4	1	2	1	12
21	5	4	1	1	3	14	1	3	5	2	1	12
22	4	1	4	4	1	14	2	2	1	1	2	8
23	5	1	1	2	3	12	2	5	5	3	2	17
24	4	4	4	1	4	17	1	1	4	4	2	12
25	2	5	4	4	1	16	1	1	1	1	4	8
26	3	3	2	2	5	15	5	1	3	3	5	17
27	2	1	4	2	4	13	2	2	4	4	2	14
28	4	4	4	4	4	20	4	4	2	3	1	14
29	3	2	1	5	5	16	3	5	4	5	2	19
30	1	2	1	2	4	10	4	4	1	2	1	12
31	2	2	3	3	5	15	4	4	3	1	1	13
32	2	3	5	5	2	17	1	1	1	1	2	6
33	5	2	5	5	2	19	4	4	2	5	4	19
34	4	2	1	1	4	12	4	4	4	4	5	21
35	4	5	4	4	3	20	3	5	3	1	1	13
36	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20
37	2	2	5	5	4	18	2	2	2	2	1	9
38	4	4	4	4	4	20	1	5	5	5	1	17
39	4	4	4	2	1	15	1	2	1	2	4	10
40	1	1	4	1	3	10	3	4	3	1	1	12
41	1	1	4	4	2	12	4	2	1	1	1	9
42	4	4	2	3	4	17	1	2	1	2	2	8

Lampiran 3 Hasil Uji Statistika

Variabel	Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan	Koefisien Alpha	Keterangan
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1)	1	0,600	0,304	Valid	0,730	Reliabel
	2	0,666	0,304	Valid		
	3	0,437	0,304	Valid		
	4	0,430	0,304	Valid		
	5	0,332	0,304	Valid		
Komitmen Organisasi (X2)	1	0,741	0,304	Valid	0,845	Reliabel
	2	0,641	0,304	Valid		
	3	0,636	0,304	Valid		
	4	0,509	0,304	Valid		
	5	0,741	0,304	Valid		
Motivasi Kerja (X3)	1	0,832	0,304	Valid	0,904	Reliabel
	2	0,652	0,304	Valid		
	3	0,832	0,304	Valid		
	4	0,832	0,304	Valid		
	5	0,652	0,304	Valid		
Kinerja manajer (Y)	1	0,579	0,304	Valid	0,826	Reliabel
	2	0,579	0,304	Valid		
	3	0,716	0,304	Valid		
	4	0,518	0,304	Valid		
	5	0,716	0,304	Valid		

Uji Normalitas

Output Uji Normalitas



Output Multikoloniaritas

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Partisipasi_Penyusunan_Anggaran	.926	1.080
	Komitmen_Organisasi	.894	1.119
	Motivasi_Kerja	.880	1.136

a. Dependent Variable: Kinerja_Manajerial

Output Autokorelasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.644 ^a	.415	.369	3.512	2.098

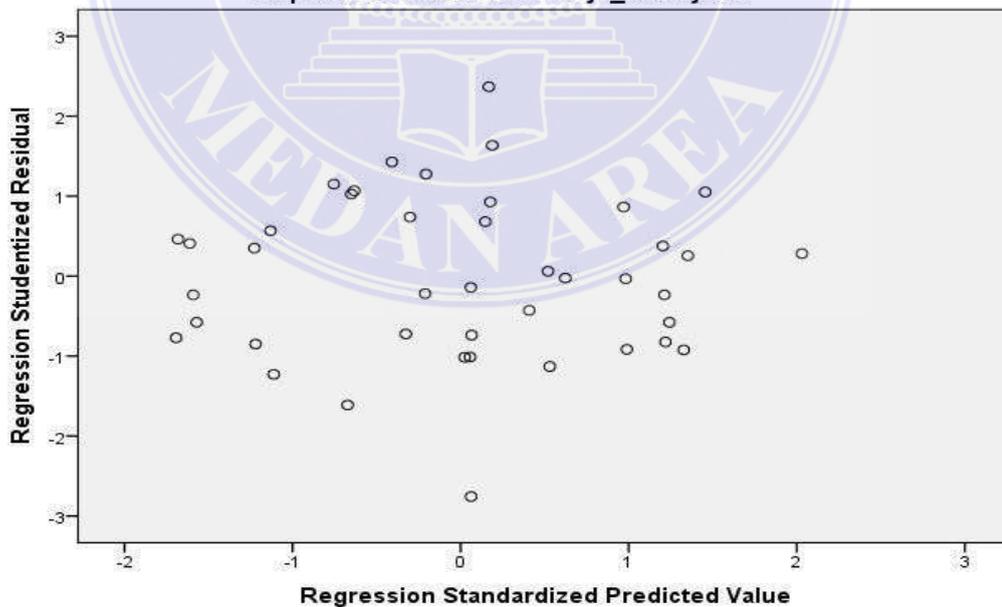
a. Predictors: (Constant), Motivasi_Kerja, Partisipasi_Penyusunan_Anggaran, Komitmen_Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja_Manajerial

Output Heteroskedastisitas

Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja_Manajerial



Uji Regresi Linier Berganda & Uji Parsial (t)
Output Regression

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.140	3.149		-.045	.965
	Partisipasi_Penyusunan_Anggaran	.324	.140	.298	2.307	.027
	Komitmen_Organisasi	.339	.130	.344	2.620	.013
	Motivasi_Kerja	.332	.162	.272	2.053	.047

a. Dependent Variable: Kinerja_Manajerial

Uji Simultan (F)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	332.202	3	110.734	8.976	.000 ^b
	Residual	468.774	38	12.336		
	Total	800.976	41			

a. Dependent Variable: Kinerja_Manajerial

b. Predictors: (Constant), Motivasi_Kerja, Partisipasi_Penyusunan_Anggaran, Komitmen_Organisasi

Koefisien Determinasi (R)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.644 ^a	.415	.369	3.512	2.098

a. Predictors: (Constant), Motivasi_Kerja, Partisipasi_Penyusunan_Anggaran, Komitmen_Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja_Manajerial