



**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, GAYA
KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL PADA PT. POS
INDONESIA (PERSERO)
BINJAI**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian
Memperoleh Gelar Sarjana Pada Fakultas Sosial Sains
Universitas Pembangunan Panca Budi Medan

Oleh:

CANTIKA PERMATA BELLA

NPM: 1515100206

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2019**



**FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN**

PENGESAHAN SKRIPSI

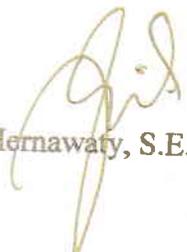
NAMA : CANTIKA PERMATA BELLA
NPM : 1515100206
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI
JENJANG : S1 (STRATA SATU)
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, GAYA
KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA
PT. POS INDONESIA (PERSERO) BINJAI.

MEDAN, NOVEMBER 2019

KETUA PROGRAM STUDI


(Junawan, S.E., M.Si)

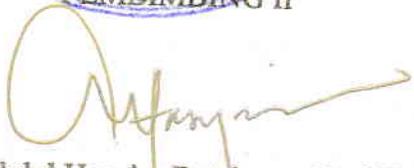
PEMBIMBING I


(Hernawaty, S.E., MM)

DEKAN


(Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum)

PEMBIMBING II


(Drs Abdul Hasyim Batubara, Ak., MM)



**FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN**

PERSETUJUAN UJIAN

NAMA : CANTIKA PERMATA BELLA
NPM : 1515100206
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI
JENJANG : S1 (STRATA SATU)
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, GAYA
KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA
PT. POS INDONESIA (PERSERO) BINJAL.

MEDAN, NOVEMBER 2019

KETUA PROGRAM STUDI

(Junawan, S.E., M.Si)

ANGGOTA II

((Drs Abdul Hasyim Batubara, A.K., MM)

ANGGOTA I

(Hernawaty, S.E., MM)

ANGGOTA III

(Pipit Buana Sari, S.E., MM)

ANGGOTA IV

(Rusyda Nazhirah Yunus, S.S., M.Si)

SURAT PERNYATAAN

NAMA : CANTIKA PERMATA BELLA
NPM : 1515100206
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI
JENJANG : S1 (STRATA SATU)
JUDUL : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, GAYA
KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA
PT. POS INDONESIA (PERSERO) BINJAI.

Dengan ini menunjukkan bahwa:

1. Skripsi ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri dan bukan merupakan hasil karya orang lain.
2. Memberi izin hak bebas Royalti Non-Eksklusif kepada UNPAB untuk menyimpan, mengalih-media/ formatkan mengelola, mendistribusikan dan mempublikasikan karya skripsinya melalui internet atau media lain bagi kepentingan akademis.

Pernyataan ini saya perbuat dengan penuh tanggung jawab dan saya bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai dengan aturan yang telah berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.



, November 2019

Cantika Permata Bella
Cantika Permata Bella
NPM: 1515100206

Telah Diperiksa oleh LPMU dengan Plagiarisme... 57,0%
 2 November 2019
 Ka. LPMU
 Huda M. Rianto, B.A.M.C.
 Cahyo Pramono, SE, MM

FM-BPAA-2012-041

Hal : Permohonan Meja Hijau

Medan, 02 November 2019
 Kepada Yth : Bapak/Ibu Dekan
 Fakultas SOSIAL SAINS
 UNPAB Medan

Di Tempat
 Telah di terima
 berkas persyaratan
 dapat di proses
 Medan, 02/11/2019
 Ka. BPAA
 an Anwar
 TEGUH WAHYONO, SE, MM.

Dengan hormat, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : CANTIKA PERMATA BELLA
 Tempat/Tgl. Lahir : Binjai / 16 Desember 1996
 Nama Orang Tua : HUDRI
 N. P. M : 1515100206
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Program Studi : Akuntansi
 No. HP : 082232090203
 Alamat : Jl. Umar Baki Pasar 9 Gg. Wakaf

Datang bermohon kepada Bapak/Ibu untuk dapat diterima mengikuti Ujian Meja Hijau dengan judul Pengaruh Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Pos Indonesia (Persero) Binjai, Selanjutnya saya menyatakan :

1. Melampirkan KKM yang telah disahkan oleh Ka. Prodi dan Dekan
2. Tidak akan menuntut ujian perbaikan nilai mata kuliah untuk perbaikan indek prestasi (IP), dan mohon diterbitkan ijazahnya setelah lulus ujian meja hijau.
3. Telah tercap keterangan bebas pustaka
4. Terlampir surat keterangan bebas laboratorium
5. Terlampir pas photo untuk ijazah ukuran 4x6 = 5 lembar dan 3x4 = 5 lembar Hitam Putih
6. Terlampir foto copy STTB SLTA dilegalisir 1 (satu) lembar dan bagi mahasiswa yang lanjutan D3 ke S1 lampirkan ijazah dan transkripnya sebanyak 1 lembar.
7. Terlampir pelunasan kwintasi pembayaran uang kuliah berjalan dan wisuda sebanyak 1 lembar
8. Skripsi sudah dijilid lux 2 examplar (1 untuk perpustakaan, 1 untuk mahasiswa) dan jilid kertas jeruk 5 examplar untuk penguji (bentuk dan warna penjiilidan diserahkan berdasarkan ketentuan fakultas yang berlaku) dan lembar persetujuan sudah di tandatangani dosen pembimbing, prodi dan dekan
9. Soft Copy Skripsi disimpan di CD sebanyak 2 disc (Sesuai dengan Judul Skripsinya)
10. Terlampir surat keterangan BKKOL (pada saat pengambilan ijazah)
11. Setelah menyelesaikan persyaratan point-point diatas berkas di masukan kedalam MAP
12. Bersedia melunaskan biaya-biaya yang dibebankan untuk memproses pelaksanaan ujian dimaksud, dengan perincian sbb :

1. [102] Ujian Meja Hijau	: Rp.	500,000	2/November 2019 <i>[Signature]</i>
2. [170] Administrasi Wisuda	: Rp.	1,500,000	
3. [202] Bebas Pustaka	: Rp.	100,000	
4. [221] Bebas LAB	: Rp.	_____	
Total Biaya	: Rp.	2,100,000	
uk - Ganjil	Rp.	3.000.000	

Rp. 5.100.000

Ukuran Toga : L

Disetujui/Disetujui oleh :

 Surya Hita, S.H., M.Hum.
 Dekan Fakultas SOSIAL SAINS

Hormat saya

 CANTIKA PERMATA BELLA
 1515100206

Perhatian :

- 1.Surat permohonan ini sah dan berlaku bila ;
 - a. Telah dicap Bukti Pelunasan dari UPT Perpustakaan UNPAB Medan.
 - b. Melampirkan Bukti Pembayaran Uang Kuliah aktif semester berjalan
- 2.Dibuat Rangkap 3 (tiga), untuk - Fakultas - untuk BPAA (asli) - Mhs.ybs.

UKM CENTER
 21/11/2019


TANDA BEBAS PUSTAKA
 No. 1111/PERP/BR/2019.....
 Dinyatakan tidak ada sangkut
 Perpustakaan
 UNPAB Medan
 02 NOV 2019
 UPT. PERPUSTAKAAN
 SALNIA S.I.P

Plagiarism Detector v. 1092 - Originality Report:

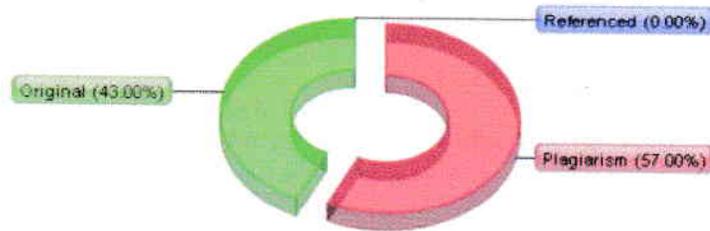
Analyzed document: 01/11/2019 11:54:40

"CANTIKA PERMATA BELLA_1515100206_AKUNTANSI.docx"

Licensed to: Universitas Pembangunan Panca Budi_License4



Relation chart:



Distribution graph:

Comparison Preset: Rewrite. Detected language: Indonesian

Top sources of plagiarism:

% 45	wrds: 7782	https://id.123dok.com/document/nq76kloy-analisis-determinan-permintaan-masyarakat-kota-med...
% 25	wrds: 3660	https://khairijanwarsemsi.blogspot.com/2011/10/pengaruh-kompensasi-kepemimpinan-dan.html
% 22	wrds: 3330	http://repository.unhas.ac.id/bitstream/handle/123456789/2854/skripsi%20mama.docx?sequence...

Show other Sources:]

Processed resources details:

286 - Ok / 41 - Failed

Show other Sources:]

Important notes:

Wikipedia:	Google Books:	Ghostwriting services:	Anti-cheating:
Wiki Detected!	[not detected]	[not detected]	[not detected]

Excluded Urls:



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI FAKULTAS SOSIAL SAINS

Fakultas Ekonomi UNPAB, Jl. Jend. Gatot Subroto Km, 4,5 Medan Fax. 061-8458077 PO.BOX : 1099 MEDAN

PROGRAM STUDI EKONOMI PEMBANGUNAN	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI MANAJEMEN	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI AKUNTANSI	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI ILMU HUKUM	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI PERPAJAKAN	(TERAKREDITASI)

PERMOHONAN MENGAJUKAN JUDUL SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Lengkap

: CANTIKA PERMATA BELLA .

Tempat/Tgl. Lahir

: / 16 Desember 1996

Nomor Pokok Mahasiswa

: 1515100206

Program Studi

: Akuntansi

Konsentrasi

: Akuntansi Sektor Bisnis

Jumlah Kredit yang telah dicapai

: 119 SKS, IPK 3.13

Dengan ini mengajukan judul skripsi sesuai dengan bidang ilmu, dengan judul:

No.	Judul SKRIPSI	Persetujuan
1.	Pengaruh partisipasi Anggaran, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja Manajerial pada PT. Pos Indonesia (persero) Binjai	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Harga dan kualitas pelayanan terhadap kepuasan konsumen PT. Pos Indonesia (Persero) Binjai	<input type="checkbox"/>
3.	Analisis Pengaruh earning pershare dan deviden pershare Terhadap harga saham pada PT. Uniliver Indonesia. Tbk	<input type="checkbox"/>

Judul yang disetujui oleh Kepala Program Studi diberikan tanda


Rektor I,
(Ir. Bhakti Alamsyah, M.T., Ph.D.)

Medan, 25 Oktober 2018

Pemohon,


(Cantika Permata Bella)

Nomor :

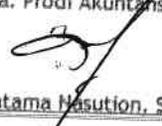
Tanggal :

Disahkan oleh
Dekan


(Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.)

Tanggal :

Disetujui oleh:
Ka. Prodi Akuntansi


(Anggi Pratama Nasution, SE., M.Si)

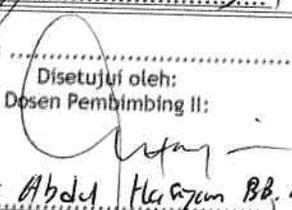
Tanggal :

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing I:


(Herawaty)

Tanggal :

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing II:


(Drs. Abdul Harajan Bb. Ak. M.M)

No. Dokumen: FM-LRPM-08-01

Revisi: 02

Tgl. Eff: 20 Des 2015

Aec Sidang Meja Hijau
Herawaty, SE.M.M.

24/10/17



11-19 Aec

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, GAYA KEPEMIMPINAN
DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL PADA PT.POS INDONESIA
(PERSERO) BINJAI**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian
Memperoleh Gelar Sarjana Pada Fakultas Sosial Sains
Universitas Pembangunan Panca Budi Medan

Oleh:

CANTIKA PERMATA BELLA
NPM 1515100206

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2019**



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 845571
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpab@pancabudi.ac.id
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Dosen Pembimbing I : Herawaty SE, MM
 Dosen Pembimbing II : Drs. Abdul Hasyim BB, Ak, MM
 Nama Mahasiswa : CANTIKA PERMATA BELLA
 Jurusan/Program Studi : Akuntansi
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1515100206
 Bidang Pendidikan : Strata 1 (S1)
 Tugas Akhir/Skripsi : Penasabah Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan dan
 komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial
 pada PT. Pos Indonesia (persero) BINJAI

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
27/10-19	Revisi 18 Survei Ber-Ind	aw	
31/10-19	Revisi	aw	
30/10-19	Revisi	aw	
30/10-19	Revisi	aw	
2-19	Aw	aw	

Medan, 24 Oktober 2019
 Diketahui/Disetujui oleh :
 Dekan,

Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpab@pancabudi.ac.id
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Dosen Pembimbing I : Hernawaty SE., MM
 Dosen Pembimbing II : Drs. Abdul Hasyim BB., AK., MM
 Nama Mahasiswa : CANTIKA PERMATA BELLA
 Jurusan/Program Studi : Akuntansi
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1515100206
 Bidang Pendidikan : Strata 1 (SI)
 Judul Tugas Akhir/Skripsi : Pengaruh Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan dan
 Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial
 Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Binjai.

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
18-19	Penulisan Abstrak: perbaiki → liat panduan Subbab di bab 4 liat panduan		
-19	Pemempatan tulisan sumber, liat panduan Dalam pembahasan, paparkan juga kondisi di keadaan di lapangan. yang memperkuat hasil.		
19	Dalam Pembahasan, paparkan teori terkait hasil, hasil penelitian terdahulu, dan baru lah hasil penelitian terdahulu. Kesimpulan perbaiki		
19	Acc Sidang Meja Hijau		

Medan, 05 Oktober 2019
 Diketahui/Ditetujui oleh :
 Dekan,



Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpab@pancabudi.ac.id
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Dosen Pembimbing I : HERNAWATY, SE., M.M.
 Dosen Pembimbing II : Drs. Abdul Hasyim, AK., MM.
 Nama Mahasiswa : CANTIKA PERMATA BELLA
 Jurusan/Program Studi : Akuntansi
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1515100206
 Jenjang Pendidikan : ~~Sarjana~~ S1 (SI)
 Judul Tugas Akhir/Skripsi : Pengaruh Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Pos Persero Cabang Binsai

TANGGAL	PEBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
5/10-18	Cover → judul berbentuk piramida terbalik. Cantumkan sumber informasi ttg PT Pos Indonesia. Label harus menggambarkan permasalahan → sesuai identifikasi masalah	<i>[Signature]</i>	
4/2-19	Format numbering perbaikan Referensi harus di atas 2009 Kerangka konseptual perbaikan Jadwal penelitian → tabel	<i>[Signature]</i>	
7/3-19	Perbaikan indikator komitmen dan kinerja manajerial. Tambahkan teori dengan format definisi, manfaat, hubungan, indikator.	<i>[Signature]</i>	
14/4-19	Acc Seminar Proposal	<i>[Signature]</i>	

Medan, 04 Februari 2019

Diketahui/Disetujui oleh :

Dekan,



Dr. Surya Nifa, S.H., M.Hum.



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpub@pancabudi.ac.id
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Dosen Pembimbing I : Hernawaty, SE., MM.
 Dosen Pembimbing II : Drs. Abdul Hasyim BB, Ak., MM.
 Nama Mahasiswa : CANTIKA PERMATA BELLA
 Jurusan/Program Studi : Akuntansi
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1515100206
 Jenjang Pendidikan : Strata 1 (S1)
 Judul Tugas Akhir/Skripsi : Pengaruh Partisipasi Anggaran, Gaya Keremimpinan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Pos Persero Cabang Binjai

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
2/5-19	Pembaca yg Surya Nita	<i>[Signature]</i>	
8/5-19	Pembaca	<i>[Signature]</i>	
15/5-19	Pembaca	<i>[Signature]</i>	
23/5-19	Pembaca	<i>[Signature]</i>	

Medan, 04 Februari 2019
 Diketahui/Disetujui oleh :
 Dekan,

Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.



PT POS INDONESIA (PERSERO)
KANTOR POS BINJAI 20700
Jalan Sutomo No 25 Binjai 20711
Telp 061 8821483
Email : 207kkp@posndonesia.co.id

Binjai, 11 Juni 2019

Nomor : 139 /Sdm-2/0619
Lampiran : -
Perihal : Izin pelaksanaan Research

Kepada Yth
Dekan Fakultas
Sosial Sains
Universitas Panca Budi

Sesuai dengan surat No 3722/17/FSSA/2019 tanggal 07 Februari 2019 tentang Permohonan Research di Kantor Pos Binjai 20700 pada prinsipnya kami menyetujui. Adapun data mahasiswa yang melakukan pelaksanaan Research pada kantor kami adalah :

NO	NAMA	NPM	JURUSAN	KETERANGAN
1	Cantika Permata Bela	1515100206	Akuntansi	

Dapat kami sampaikan untuk melakukan Research di kantor kami dengan ketentuan :

1. Mematuhi peraturan dan tata tertib yang berlaku pada kantor kami.
2. Bersikap, berpakaian yang sopan selama melaksanakan Research.

Demikian yang dapat disampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

A.n Kepala Kantor
Man SDM



Yasin H. I'mail
Nippos : 993418880

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

N a m a : CANTIKA PERMATA BELLA
Tempat / Tanggal Lahir : Binjai / 16-12-1996
NPM : 1515100206
Fakultas : Sosial Sains
Program Studi : Akuntansi
Alamat : jln.limau mungkur

Dengan ini mengajukan permohonan untuk mengikuti ujian sarjana lengkap pada Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.

Sehubungan dengan hal ini tersebut, maka saya tidak akan lagi ujian perbaikan nilai dimasa yang akan datang.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, 02 November 2019



membuat pernyataan


CANTIKA PERMATA BELLA

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini dilakukan di PT. Pos Indonesia (Persero) Binjai dengan jenis penelitian asosiatif kausal yaitu metode analisis data kuantitatif dengan menyajikan gambaran secara terstruktur, factual dan akurat mengenai fakta-fakta secara hubungan antara variabel yang diteliti. Sampel yang digunakan diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 20 karyawan perusahaan yang berada di level manajemen. Model analisis data yang digunakan adalah regresi berganda. Pengujian kualitas data yang digunakan adalah validitas data dan uji reliabilitas dan Uji asumsi klasik yang digunakan adalah uji normalitas, multikolinearitas dan uji heterokedastisitas. Hasil penelitian secara parsial partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial sedangkan gaya kepemimpinan, komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, dan secara simultan partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Kata Kunci: Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kinerja Manajerial.

ABSTRACT

This study aims to determine whether there is a relationship between budgetary participation, leadership style and organizational commitment to managerial performance. This research was conducted at PT. Pos Indonesia (Persero) Binjai with the type of causal associative research that is a quantitative data analysis method by presenting a structured, factual and accurate picture of the facts in a relationship between the variables studied. The sample used was obtained through distributing questionnaires to 20 company employees who were at the management level. The data analysis model used is multiple regression. Testing the quality of the data used is the validity of the data and the reliability test and the classic assumption test used is the normality, multicollinearity and heterocedasticity tests. The results of the study partially budget participation significantly influence managerial performance while leadership style, organizational commitment does not affect managerial performance, and simultaneously budgetary participation, leadership style, organizational commitment influences managerial performance.

Keywords: Budget Participation, Leadership Style, Organizational Commitmen, Managerial Performance.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rabbil'alamin, puji dan syukur kepada Allah SWT, karena atas Rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. POS Indonesia (Persero) Binjai”**. Selama proses penyusunan skripsi ini, penulis mendapat bimbingan, arahan, bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan, S.E., MM selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
2. Ibu Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum selaku Dekan Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
3. Bapak Junawan, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
4. Ibu Hernawaty, S.E., MM selaku Dosen Pembimbing I yang sudah banyak membantu, memberikan kritik dan saran terhadap perbaikan skripsi saya.
5. Ibu Drs Abdul Hasyim BB, Ak., MM selaku Dosen Pembimbing II yang sudah banyak membantu, memberikan kritik dan saran terhadap perbaikan skripsi saya.
6. Seluruh dosen-dosen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.

7. Teristimewa ucapan terima kasih kepada kedua Orangtua saya yang telah memberikan doa, motivasi serta memberikan bantuan baik moril maupun materil sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
8. Kepada kantor PT. POS Indonesia (Persero) Binjai yang mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian serta seluruh staff pegawai yang telah membantu penulis selama penelitian.
9. Kepada sahabat-sahabatku yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu. Terima kasih telah menjadi penyemangat dan kebersamaan yang tidak bisa dilupakan.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini yang disebabkan keterbatasan pengetahuan dan pengalaman. Penulis mengharapkan masukan dan saran dari para pembaca untuk menyempurnakan skripsi ini. Semoga ini bermanfaat bagi para pembaca.

Medan, November 2019

Penulis

CANTIKA PERMATA BELLA

NPM: 1515100206

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PENGESAHAN	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi dan Batasan Masalah	7
C. Rumusan Masalah.....	8
D. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian	8
E. Keaslian Penelitian	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Landasan teori.....	11
1. Klasifikasi Anggaran.....	11
a. Pengertian Anggaran	11
b. Fungsi Anggaran	12
c. Manfaat dan Tujuan Anggaran.....	13
2. Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran	13
3. Gaya Kepemimpinan.....	16
4. Komitmen Organisasi.....	21
5. Kinerja Manajerial	24
B. Penelitian terdahulu	27
C. Kerangka konseptual.....	28
D. Hipotesis	30
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan Penelitian	31
B. Tempat dan Waktu.....	32
C. Defenisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	33
D. Populasi dan Sampel/ Jenis dan Sumber Data	35

E. Teknik Pengumpulan Data.....	36
F. Teknik Analisis Data	39

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian	55
1. Sejarah Perkembangan Perusahaan.....	55
2. Struktur Organisasi PT. POS Indonesia (Persero) Binjai.....	58
3. Tugas Pokok dan Fungsi PT. POS Indonesia (Persero) Binjai.....	59
4. Visi dan Misi PT. POS Indonesia (Persero) Binjai.....	62
B. Pembahasan Hasil Penelitian	86

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.....	93
B. Saran	94

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BIODATA

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. 1 Pendapatan Laba	3
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	27
Tabel 3. 1 Skedul Proses Penelitian	33
Tabel 3. 2 Jumlah Karyawan PT. POS Indonesia (Persero) Binjai.....	33
Tabel 3. 3 Sampel Penelitian.....	34
Tabel 3. 4 Variabel Penelitian.....	36
Tabel 3. 5 Bobot Nilai Setiap Pernyataan	39
Tabel 4. 1 Statistik Deskriptif Variabel Partisipasi Anggaran	58
Tabel 4. 2 Statistik Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan	61
Tabel 4. 3 Statistik Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi	63
Tabel 4. 4 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Manajerial	65
Tabel 4. 5 Hasil Uji Validasi Item Pertanyaan Variabel Partisipasi Anggaran	68
Tabel 4. 6 Hasil Uji Realiabilitas Item Pertanyaan Variabel Partisipasi Anggaran	68
Tabel 4. 7 Hasil Uji Validasi Item Pertanyaan Variabel Gaya Kepemimpinan	69
Tabel 4. 8 Hasil Uji Realiabilitas Item Pertanyaan Variabel Gaya Kepemimpinan	69
Tabel 4. 9 Hasil Uji Validasi Item Pertanyaan Variabel Komitmen Organisasi	70
Tabel 4.10 Hasil Uji Realiabilitas Item Pertanyaan Variabel Komitmen Organisasi	70
Tabel 4.11 Hasil Uji Validasi Item Pertanyaan Variabel Kinerja Manajerial.....	71
Tabel 4.12 Hasil Uji Realiabilitas Item Pertanyaan Variabel Kinerja Manajerial.....	71
Tabel 4.13 One- Sampel Kolmogorov- Smirnov Test	74
Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolinieritas	75

Tabel 4.15 Variabel Entered/ Removed	77
Tabel 4.16 Model Summary ^b	78
Tabel 4.17 Uji-t.....	79
Tabel 4.18 Uji- F.....	80

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual	29
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi PT. POS Indonesia (Persero) Binjai.....	53
Gambar 4. 2 Grafik Histogram.....	72
Gambar 4. 3 Normal P-P Plot	73
Gambar 4. 4 Scatter Plot	76

DAFTAR LAMPIRAN

1. Lembar pengesahan
2. Lembar persetujuan
3. Surat pernyataan
4. Lembar persembahan
5. Struktur Organisasi PT. Pos Indonesia (persero) Binjai
6. Logo PT. Pos Indonesia (Persero)
7. Grafik laporan keuangan
8. Data kuesioner penelitian
9. Hasil pengolahan data spss

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pertumbuhan ekonomi dan implikasi globalisasi membuat semua jenis bidang usaha bersaing sangat ketat untuk terus mengembangkan usaha dan mendapatkan laba. Bagi perusahaan hal itu merupakan suatu tantangan agar bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang dapat dikatakan labil. Dalam persaingan bisnis ini manajemen perusahaan harus memiliki sebuah alat untuk membantu mereka dalam merencanakan dan mengalokasikan sumber daya yang tersedia seefisien mungkin. Salah satu alat untuk membantu manajemen perusahaan adalah anggaran. Proses penyusunan anggaran pasti melibatkan peran para manajer dalam perusahaan.

Menurut Saragih (2011: 1) “globalisasi membuat teknologi berkembang sangat cepat, sehingga konsumen dengan leluasa mendapatkan info pasar, memiliki banyak referensi produk dan bisa menentukan pilihan produk yang berkualitas sesuai dengan yang diharapkan”. Agar dapat bertahan dalam lingkungan yang seperti ini, perusahaan harus menciptakan *value* bagi konsumen dalam bentuk produk dan jasa serta pelayanan yang berkualitas. Terwujudnya mutu produk yang baik bagi perusahaan sangatlah bergantung pada kemampuan manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yaitu membuat perencanaan, mengorganisasikan, mengarahkan dan memecahkan masalah.

Menurut Syafriadi (2015: 23) “kinerja telah menjadi kata yang banyak dibicarakan diberbagai organisasi terutama perusahaan. Demikian juga kinerja

masuk dalam setiap aspek sosial ekonomi kemasyarakatan. Kondisi ini terlihat dari banyak organisasi yang memasukkan kata kinerja dalam visi dan misinya. Pencapaian kinerja tidak hanya diharapkan pada karyawan saja melainkan dalam jangka panjang diharapkan mampu meningkatkan kinerja perusahaan”. Kinerja menjadi gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam strategi perencanaan suatu organisasi. Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi tentang efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan output yang berkualitas, membandingkan hasil kerja dengan rencana kerja, serta menujuk efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Menurut Mardiasmo (2011: 18) anggaran adalah pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial”. Kinerja dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Pada umumnya karyawan akan menerima *reward* bila mampu memenuhi sasaran anggaran atau melebihi target anggaran. Sebaliknya anggaran mendapatkan *punishment* bila tidak mampu memenuhi target anggaran. Penganggaran merupakan suatu proses yang cukup rumit pada organisasi sektor publik dibandingkan dengan penganggaran pada sektor swasta. Anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dari uang publik. Penganggaran dalam sektor publik terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi danan untuk masing-masing program danaktivitas dalam kesatuan moneter. Tahap penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak

efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menyebabkan kegagalan pada perencanaan kerja yang telah disusun.

PT. POS Indonesia (Persero) merupakan salah satu badan usaha milih negara yang tujuan perusahaan-nya mencari laba. Awalnya layanan jasa pos bersifat monopoli namun perlahan lahan jasa perposan berubah, dimana sebagian layanan diserahkan ke pihak swasta. Ketika status perusahaan berubah menjadi perusahaan perseroan (Persero), kinerja perusahaan dituntut sama dengan perusahaan swasta yang bergerak dalam orientasi bisnis dengan mengejar keuntungan semata.

Dalam hal ini anggaran sangat diperlukan agar perusahaan dapat mengantisipasi biaya yang tidak perlu dikeluarkan. Dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.1 pendapatan laba PT. POS Indonesia

No	Tahun	Total Laba Bersih
1	2013	Rp 174.000.000.000
2	2014	Rp 246.000.000.000
3	2015	Rp 213.000.000.000
4	2016	Rp 29.000.000.000
5	2017	Rp 203.000.000.000

Sumber: www.posindonesia.co.id

Dapat dilihat dari tabel pada tahun 2012 s.d 2016 laba yang dihasilkan oleh PT. POS mengalami penurunan yang masih perlu diperbaiki yaitu meningkatkan kinerja manajerial salah satunya dengan penerapan gaya kepemimpinan.

Menurut Dharma (2012: 42) “kepemimpinan adalah tugas seorang manajer, merupakan tujuan dalam situasi tertentu. Unsur dari kepemimpinan adalah pengaruh yang dimiliki seseorang dan pada gilirannya akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak dipengaruhinya. Hubungan pekerjaan antara karyawan dan manajemen juga dapat membuat dampak penting untuk mencapai keefektifan

organisasi. Oleh sebab itu, kinerja manajerial menjadi suatu hal yang menentukan kelanjutan hidup perusahaan di era globalisasi ini”.

PT. POS Indonesia merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang ada di Binjai yang bergerak dibidang jasa pengiriman dokumen dan barang liannya. Seiring dengan perkembangan zaman dan banyaknya pesaing yang meningkatkan pelayanan diberbagai bidang yang sama. PT. POS Indonesia melakukan peningkatan pelayanan di berbagai bidang. Untuk mendukung hal tersebut perlu adanya kesiapan pada sumber daya manusia. Ada beberapa masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia yaitu kepuasan kerja. Beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, diantaranya komitmen organisasi dan motivasi kerja.

Masalah yang berkaitan dengan komitmen organisasi adalah kurangnya rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) karyawan terhadap organisasi. Keterlibatan pegawai dalam suatu organisasi menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi atau perusahaan, akan tetapi menurut informasi yang diberikan oleh manajer SDM PT. POS Indonesia di PT. POS Indonesia Binjai pegawai tidak dilibatkan dalam berbagai pengambilan keputusan atau kebijakan sehingga ini menyebabkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) pegawai terhadap organisasi menjadi rendah.

Masalah lain yang muncul dalam perusahaan berkaitan dengan motivasi kerja. Motivasi kerja pegawai di PT. POS Indonesia binjia masih terbilang rendah, hal tersebut bisa dilihat dari tidak adanya absensi dan *punishment* untuk pegawai yang tidak masuk kerja tanpa ijin. Sehingga mengakibatkan motivasi kerja

menjadi menurun. Padahal ketika masih ada sistem absensi dan pemberian *punishment* berupa potongan.

Faktor lain yang tidak bisa diabaikan dalam menjabarkan kinerja adalah komitmen organisasi. Komitmen bisa dijabarkan dari dua sisi yaitu sisi karyawan yang mengidentifikasi seberapa besar komitmen seseorang karyawan/ bawahan terhadap pekerjaan yang diberikan kepadanya dan sejauhmana komitmennya untuk mengembangkan organisasi, sisi organisasi merupakan elemen penting dari komitmen organisasi yang dipegang oleh pimpinan puncak pimpinan perusahaan. Semakin besar komitmen organisasi dalam mengembangkan bawahan dan organisasi, maka semakin meningkat pula kinerja manajerial dari setiap individu bawahannya dalam organisasi.

Suatu komitmen organisasional menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi. 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 organisasional akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi pekerja terhadap organisasi.

Jika pekerja merasa dirinya terikat dengan nilai-nilai organisasional yang ada maka dia akan merasa senang dalam bekerja, sehingga kinerjanya dapat meningkat. Dalam suatu organisasi terdapat juga kepercayaan bahwa komitmen organisasional dapat meningkatkan kepuasan kerja. Disamping komitmen organisasional, untuk pencapaian tujuan organisasi ke arah yang lebih baik dibutuhkan motivasi baik secara internal maupun eksternal. Motivasi internal

merupakan motivasi yang muncul dari dalam pikiran, hati sanubari dan keinginan diri. Motivasi eksternal merupakan motivasi yang muncul karena adanya dorongan dari luar pribadi., misalnya dari orang lain dan organisasi tempat bekerja.

Menurut Amstrong (2012: 118) “Motivasi merupakan sesuatu atau kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan tindakan atau perilaku tertentu dalam cara-cara tertentu. Sebagai karyawan mempunyai motivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sebagai sesuatu hal yang menyenangkan, karena biasanya karyawan akan memperoleh kepuasan melalui prestasi kerja karyawan yang tinggi. Karyawan dapat diberi tanggungjawab yang lebih luas untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tugas-tugas karyawan karena karyawan sudah miliki dorongan untuk bekerja dengan baik dan kemungkinan besar bisa mencapai tujuan perusahaan dengan cara yang baik”. Motivasi sangat penting artinya bagi perusahaan, karena motivasi merupakan bagian dari kegiatan perusahaan dalam proses pembinaan, pengembangan dan pengarahan manusia dalam bekerja. Dalam melaksanakan suatu pekerjaan seorang pegawai harus memiliki motivasi sehingga dapat memberikan dorongan agar pegawai dapat bekerja dengan giat dan dapat memuaskan kepuasan kerja.

PT Pos Indonesia mengalami penurunan kualitas pelayanan yang diberikan yang menyebabkan kepuasan pelanggan semakin berkurang, dan produk yang diberikan belum lengkap. Menurut Kepala Regional PT Pos mengalami penurunan karena para pesaing mengikuti tren zaman dengan memiliki produk yang lebih lengkap dan kualitas pelayan yang bagus sehingga para pelanggan semakin puas. Untuk menghadapi kompetisi yang semakin ketat maka dapat diatasi dengan

kualitas dan layanan kepada pelanggan dengan lebih baik. Transformasi PT. Pos kedepannya tidak lagi berorientasi terhadap pengiriman surat akan tetapi beralih ke pengiriman logistik perusahaan-perusahaan ekonomi digital atau yang sering disebut e-commerce yang kini sedang berkembang dan dipilih oleh masyarakat untuk membeli keperluan atau kebutuhan. Tetapi tidak hanya perusahaan saja yang akan dijadikan partner melainkan industri rumahan yang menggunakan jasa teknologi untuk memasarkan dan memperjual-belian produknya kepada masyarakat.

Dilihat dari penjelasan di atas PT POS mengalami perencanaan yang kurang baik sehingga menimbulkan kinerja manajerial yang menurun, diatas dikatakan bahwa PT POS dalam memperbaiki kualitas pelayanannya akan melakukan pengiriman logistik jadi tidak hanya pengiriman surat saja sehingga dapat bersaing dengan rival yang lain di zaman teknologi yang canggih.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. POS Indonesia (Persero) Binjai”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis menemukan beberapa identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Terjadi Penurunan laba usaha pada PT. Pos Indonesia (persero) Indonesia mulai tahun 2013 s.d 2016.
2. PT. Pos Indonesia mengalami penurunan kualitas pelayanan yang diberikan yang menyebabkan kepuasan pelanggan semakin berkurang dan

produk yang diberikan belum lengkap.

3. Kurangnya rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) karyawan terhadap organisasi dikarenakan pegawai tidak dilibatkan Dalam pengambilan keputusan atau kebijakan

C. Batasan dan Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka peneliti perlu mengadakan pembatasan masalah agar penelitian mendapatkan hasil yang lebih fokus. Permasalahan pada penelitian ini dibatasi pada permasalahan terhadap kinerja manajerial yang dipengaruhi oleh partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi.

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada, maka masalah yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Pos (Persero) Indonesia ?
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial pada PT. Pos (Persero) Indonesia ?
3. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada PT. Pos (Persero) Indonesia ?
4. Bagaimana pengaruh partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial secara simultan ?

D. Tujuan dan Manfaat

Adapun tujuan penelitian ini adalah menganalisis dan memberikan bukti empiris apakah terdapat pengaruh antara partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan

dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial .

Adapun manfaat dari di lakukannya penelitian ini adalah :

1. Bagi peneliti: Penelitian ini bermanfaat untuk menambah pengetahuan dan wawasan peneliti sehubungan dengan pengaruh partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Binjai.
2. Bagi PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Binjai: Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan bagi perusahaan dalam penyusunan anggaran agar lebih memperhatikan implikasi atau keterlibatan aspek perilaku manusia, khususnya dalam hal partisipasi anggaran.

E. Keaslian Penelitian

Penelitian ini merupakan replika dari penelitian Mochamad ghufron (2012) yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. BRI (persero) Tbk Cabang Pati ”. penelitian ini berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial”.

Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya yang terletak pada :

1. **Variabel Penelitian:** penelitian terdahulu menggunakan 4 (empat) variabel yaitu: anggaran, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan 4 (empat) variabel yaitu:

anggaran, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan kinerja manajerial.

2. **Jumlah Sampel:** penelitian terdahulu berjumlah 70 sampel sedangkan penelitian ini berjumlah 30 sampel menggunakan *purposive sampling*.
3. **Waktu Penelitian:** penelitian terdahulu dilakukan tahun 2012 sedangkan penelitian ini tahun 2019.
4. **Lokasi Penelitian:** lokasi penelitian terdahulu di PT. BRI (Persero) Cabang Pati sedangkan penelitian ini dilakukan di PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Binjai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan teori

1. Klasifikasi anggaran

a. Pengertian anggaran

Anggaran merupakan rencana jangka pendek (satu tahun pembukuan) perusahaan untuk melaksanakan sebagian rencana jangka panjang yang berisi langkah-langkah strategi untuk mewujudkan suatu objektifitas tertentu serta tafsiran sumber daya yang diperlukan.

Fungsi manajemen sebagai perencanaan (*planning*). Perencanaan adalah tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan pada waktu yang akan datang untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Perencanaan mempunyai arti yaitu menentukan terlebih dahulu sebelumnya kegiatan yang mungkin dapat dilakukan dan bagaimana cara melakukannya. Keberhasilan suatu kekuatan dalam mencapai tujuannya yang efektif dan efisien ditentukan oleh adanya perencanaan yang disusun secara matang, oleh organisasi yang tepat dan pengelolaan yang baik.

Menurut Suharsimi (2010: 1), anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit kesatuan moneter yang berlaku pada jangka waktu priode tertentu yang akan datang.

menurut pendapat sasongko dan parulian (2015: 2) anggaran merupakan rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh pihak manajemen dalam satu

periode yang tertuang secara kuantitatif. Informasi ini diperoleh dari anggaran di antaranya jumlah produk dan harga jualnya untuk tahun depan.

b. Fungsi Anggaran

Dalam upaya mencapai tujuan didirikannya perusahaan, organisasi perusahaan memiliki beberapa fungsi yang berkaitan dengan pencapaian tujuannya tersebut. Maka anggaran sangat diperlukan dalam suatu perusahaan, berikut adalah beberapa fungsi anggaran.

Menurut Nafarin (2013: 5) “seluruh fungsi anggaran didalam suatu organisasi dapat dikelompokkan ke dalam empat fungsi pokok, yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Didalam fungsi ini ditetapkan tujuan jangka panjang, tujuan jangka pendek, sasaran yang ingin dicapai, strategi yang akan digunakan dan sebagainya. didalam fungsi ini berkaitan dengan segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan di masa mendatang. termasuk di dalamnya menetapkan produk yang akan dihasilkan, bagaimana menghasilkannya, sumber daya yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk tersebut, bagaimana memasarkan produk tersebut dan sebagainya.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Setelah segala yang ingin rencanakan dan dicapai perusahaan dimassa depan maka perusahaannya harus mencari sumber daya yang dibutuhkan untuk merealisasikan rencana tersebut. Seperti bahan baku, bangunan, tenaga kerja, dengan kualifikasi yang dibutuhkan, lalu mencari modal yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang rencanakan dan sebagainya

3. Menggerakkan (*Actuating*)

Setelah sumber daya yang dibutuhkan diperoleh, maka tugas manajemen selanjutnya adalah mengarahkan dan mengelola sumber daya yang telah dimiliki perusahaan tersebut agar dapat digunakan sesuai dengan fungsinya masing masing. Setiap sumber daya yang ada harus dikerahkan, dikoordinasikan satu sama lain agar dapat bekerja optimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Setelah sumber daya yang dibutuhkan perusahaan diperoleh dan diarahkan untuk bekerja sesuai dengan fungsi masing-masing, maka langkah berikutnya adalah memastikan bahwa setiap sumber daya tersebut telah bekerja sesuai dengan rencana yang telah dibuat perusahaan untuk menjamin bahwa tujuan perusahaan secara umum dapat dicapai. Fungsi ini berkaitan erat dengan upaya untuk menjamin bahwa setiap sumber daya organisasi telah bekerja dengan efektif dan efisien”.

c. Manfaat dan Tujuan Anggaran

Dengan penyusunan anggaran usaha-usaha perusahaan akan lebih berhasil apabila ditunjang oleh kebijakan- kebijakkna yang terarah dan dibantu oleh perencanaan yang matang.

Menurut Nafarin (2013: 19) anggaran mempunyai banyak manfaat antara lain:

- 1) Segala kegiatan dapat terarah papa pencapaian tujuan bersama

- 2) Dapat dipergunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai
- 3) Dapat memotivasi pegawai.
- 4) Menimbulkan rasa tanggung jawab pada pegawai.
- 5) Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
- 6) Sumber daya seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana yang dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.

Tujuan penyusunan anggaran menurut Nafarin (2013:19), antara lain adalah sebagai berikut:

- 1) Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- 2) Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- 3) Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- 4) Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.

2. Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran

a. Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran

Salah satu alat yang dapat digunakan oleh manajemen dalam pengelolaan perusahaan adalah anggaran. Anggaran dapat digunakan oleh manajemen sebagai alat perencanaan dan pengendalian kegiatan perusahaan. Salah satu proses dalam penyusunan anggaran adalah partisipasi. Definisi partisipasi penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

- 1) Menurut Supriyono (2010:10) “Partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggungjawabnya. Dengan kata lain dalam penyusunan anggaran para manajer tidak hanya melaksanakan anggaran yang telah ditentukan atasan, namun juga perlu berperan aktif dalam penyusunannya.”
- 2) Menurut Latuheru (2010:19) “Partisipasi anggaran didefinisikan sebagai keikutsertaan manajer-manajer pusat pertanggungjawaban dalam hal yang berkaitan dengan penyusunan anggaran.”

Berdasarkan definisi partisipasi penyusunan anggaran menurut beberapa ahli maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran adalah proses pembuatan anggaran secara bersama-sama baik oleh manajer tingkat bawah, manajer tingkat menengah dan manajer tingkat atas dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran tersebut.

Menurut Syam dan Djalil (2009:2) “Penerapan partisipasi anggaran dalam penyusunan anggaran memberikan banyak manfaat antara lain :

- 1) Partisipan (orang yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran) menjadi *ego-involved* tidak hanya *task-involved* dalam kerja mereka.
- 2) Partisipasi akan menaikkan kebersamaan dalam kelompok, yang akibatnya akan menaikkan kerja sama anggota kelompok dalam penerapan sasaran.
- 3) Partisipasi dapat mengurangi rasa tertekan akibat adanya anggaran.

- 4) Partisipasi dapat mengurangi rasa ketidaksamaan di dalam alokasi sumber daya di antara bagian-bagian organisasi.”

Menurut Fahrianta dan Ghozali (2012:3) “Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keefektifan suatu organisasi. Partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat berpengaruh terhadap motivasi, kinerja, kepuasan kerja serta sikap seseorang terhadap perusahaan. Seorang manajer yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan diberi kesempatan untuk ambil bagian dalam pengambilan keputusan mengenai target anggaran. Adanya keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran membuat manajer merasa lebih produktif dan puas terhadap pekerjaannya sehingga memungkinkan munculnya perasaan berprestasi yang akan meningkatkan komitmen yang dimiliki.”

Menurut puspaningsih (2013: 15) “proses penyusunan anggaran, partisipasi karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. dengan dilibatkannya karyawan dalam proses penyusunan anggaran, hal ini akan menimbulkan komitmen pada karyawan. jika manager ikut partisipasi dalam penyusunan anggaran, akan terjadi kesesuaian antara tujuan manager dengan tujuan perusahaan (*goal congruenc.* dengan demikian jika terjadi kesesuaian tujuan antara perusahaan dan , maka manajer akan berusaha lebih keras dan berinisiatif lebih banyak untuk mencapai anggaran yang telah ditetapkan. Adanya partisipasi manajer dalam proses penyusunan anggaran, hal ini akan meningkatkan kesadaran manajer akan tugas dan

tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Dengan adanya partisipasi, manajer tahu benar mengenai apa yang harus dikerjakan berkaitan dengan pencapaian anggaran. Dengan kata lain, adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran akan menyebabkan berkurangnya *role ambiguity*. Dengan berkurangnya *role ambiguity* diharapkan kepuasan kerja dan kinerja manajer meningkat.”

Sedangkan menurut Safitri (2009:19) “Masalah yang berkaitan dengan partisipasi ada 3 hal yaitu:

- 1) Adanya kemungkinan manajer membentuk selisihan anggaran atau *budget slack*. *Slack* merupakan perbedaan (selisih) sumber daya yang sebenarnya diperlukan dalam proses yang efisien, dengan jumlah yang lebih besar yang ditambahkan pada kegiatan tersebut.
- 2) Partisipasi semu (*pseudoparticipation*), yakni tampak berpartisipasi tapi dalam kenyataannya tidak, artinya para manajer ini (sebagai bawahan) ikut berpartisipasi, tetapi tidak diberi wewenang atau pendapat untuk menentukan atau menetapkan isi anggaran.
- 3) Masalah ketiga adalah status dan pengaruh di dalam organisasi mengurangi efektifitas partisipasi. Hal ini disebabkan biasanya orang yang mempunyai kedudukan yang lebih tinggi akan mempunyai pengaruh yang lebih besar didalam proses penetapan sasaran”.

Partisipasi penganggaran secara terperinci terdiri dari 6 indikator (Milani, 1975), yaitu:

- 1) Sejauh mana anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para pengurus.

- 2) Alasan-alasan penolakan pihak manajer pada saat anggaran diproses.
- 3) Keinginan memberikan partisipasi anggaran kepada pihak manajer tanpa diminta.
- 4) Sejauhmana manajer mempunyai pengaruh dalam anggaran akhir.
- 5) Kepentingan manajer dalam partisipasinya terhadap anggaran.
- 6) Anggaran didiskusikan antara pihak manajer puncak dengan manajer pusat pertanggungjawaban pada saat anggaran disusun.

b. Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial

Partisipasi dalam penyusunan anggaran lebih mengacu pada sejauhmana manajer berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dan mempengaruhi sasaran untuk mencapai kinerja manajerial. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Apabila para manajer atau karyawan diberikan kewenangan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran maka akan mempengaruhi sasaran tertentu atau tingkat kinerja manajerial yang diinginkan dan sebaliknya.

Menurut Indarto dan Ayu (2011:1) “Menyatakan bahwa partisipasi anggaran adalah tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan individu dalam proses perancangan anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran, maka para manajer merasa terlibat dan harus bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran sehingga diharapkan para manajer dapat melakukan penyusunan anggaran dengan lebih baik, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai”.

3. Gaya Kepemimpinan

Peran seorang pemimpin dalam kehidupan individu ataupun bersosialisasi sangatlah penting. Seorang pemimpin dalam perusahaan akan dapat membawa para pengikutnya sesuai dengan yang pemimpin inginkan. Pemimpin yang baik bukanlah pemimpin yang ditakuti karena sifat atau perilakunya, namun pemimpin yang baik adalah pemimpin yang disegani karena wibawa dan kebijakannya dalam menuntun bawahannya agar dapat bekerja dengan baik.

Kepemimpinan adalah suatu proses untuk memotivasi orang lain agar bekerja dalam mencapai tujuan-tujuan tertentu. Kepemimpinan adalah salah satu aspek kunci pekerjaan manajer dan salah satu komponen penting fungsi pengarahan. Pemimpin yang baik memberikan pengalaman, keterampilan dan sikapnya dapat membangkitkan semangat dan kepuasan dalam menjalankan semua aktivitas guna meningkatkan kinerja perusahaan. Pemimpin yang efektif mampu memberikan pengarahan terhadap semua karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Hasibuan (2016:170) menyatakan bahwa “Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal”.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok dengan memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

a. Jenis - jenis Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan sebuah sifat yang dimiliki oleh setiap pemimpin. Gaya tersebut menjadikannya sebagai pembeda dari pemimpin lainnya. Gaya yang dimiliki tiap pemimpin tentunya bisa berpengaruh terhadap sekitar, entah itu karyawan ataupun lingkungan kerjanya. Pengaruh gaya kepemimpinan yang baik akan menghasilkan kualitas yang baik pula.

Menurut Tampi (2014: 6) “mengidentifikasi ada empat jenis gaya kepemimpinan:

1) Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka.

2) Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya.

3) Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang

masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

4) Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi yang tengah tumbuh dan membaik. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar yang bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya”.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan suatu organisasi menjadi bagian yang penting untuk mencapai kesuksesan. Menurut Rahayu (2017: 2) “dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor yaitu mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

- 1) Kepribadian (Personality) yaitu pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai latar belakang dan pengalaman akan berpengaruh terhadap pilihan gaya kepemimpinan.
- 2) Harapan dan perilaku atasan
- 3) Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi gaya kepemimpinan.

- 4) Kebutuhan tugas yaitu setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan.
- 5) Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- 6) Harapan dan perilaku rekan kerja.

c. Indikator Gaya Kepemimpinan

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan tidak dapat dianggap remeh karena hal ini dapat menentukan kesuksesan perusahaan dalam jangka panjang. Semakin tepat penggunaan tipe gaya kepemimpinan dengan lingkungan dan karyawan akan semakin baik kinerja yang dicapai. Indikator gaya kepemimpinan yang sukses dapat dilihat dari bagaimana kesuksesan yang diperoleh perusahaan sejalan dengan kesejahteraan yang diterima oleh karyawannya baik dari segi materi maupun moral.

Menurut Kartono (2009:34) “Indikator Gaya Kepemimpinan menyatakan sebagai berikut :

1) Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2) Kemampuan Memotivasi

Kemampuan dalam Memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau

keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3) Kemampuan Komunikasi

Kemampuan dalam Komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4) Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya.”

d. Fungsi Kepemimpinan

Menurut rivai (2013: 34) “secara operasional ada 5 fungsi kepemimpinan sebagai berikut:

1) Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat satu arah yaitu pemimpin sebagai komunikator yang menentukan apa, bagaimana, bilamana dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk

menggerakkan dan memberi motivasi kepada bawahan atau orang lain agar mau melaksanakan perintah

2) Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat dua arah yaitu pada tahap pertama dalam menetapkan keputusan yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang yang dipimpnannya dinilai mempunyai berbagai informasi yang dapat memberikan masukan untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan yang telah ditetapkan.

3) Fungsi Partisipasi

Fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang pimpinannya baik dalam ke ikut sertaan pengambilan keputusan maupun dalam pelaksanaannya. partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah yaitu berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain serta keikut sertaan pemimpin.

4) Fungsi Delegasi.

Fungsi ini memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

5) Fungsi Pengendalian.

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan terkoordinasi secara efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.”

4. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi diartikan sebagai penerimaan dan kepercayaan akan nilai dan tujuan organisasi. Menurut Kaswan (2015:152) definisi komitmen organisasi adalah:

- 1) Keinginan kuat untuk tetap tergabung sebagai anggota organisasi tertentu.
- 2) Keinginan untuk berusaha keras agar sesuai keinginan organisasi
- 3) Keyakinan tertentu dan penerimaan nilai serta tujuan organisasi.

Menurut Fenty (2016: 1) “Definisi organisasi sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tertentu”.

b. Dimensi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah bentuk perilaku seseorang terhadap organisasi dalam loyalitas dan pencapaian visi, misi, nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Kaswan (2015: 126) “ Komitmen organisasi terbagi atas tiga dimensi yaitu:

1) Komitmen Afektif.

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

2) Komitmen Kelanjutan.

Komitmen yang didasari atas kekhawatiran seseorang terhadap kehilangan sesuatu yang telah diperoleh selama ini dalam organisasi, seperti: gaji, fasilitas, dan yang lainnya. Hal-hal yang menyebabkan adanya komitmen kelanjutan, antara lain adalah umur, jabatan, dan berbagai fasilitas serta berbagai tunjangan yang diperoleh. Komitmen ini akan menurun jika terjadi pengurangan terhadap berbagai fasilitas dan kesejahteraan yang diperoleh karyawan.

3) Komitmen Normatif.

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

c. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Kaswan (2015:127) “Ada empat indikator perilaku umum dari komitmen organisasi, yaitu:

- 1) Ada kerelaan dalam membantu kolega menyelesaikan tugas-tugas organisasi
- 2) Menyatukan aktivitas dan prioritas yang dimiliki untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang lebih besar
- 3) Memahami kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar
- 4) Memilih kebutuhan-kebutuhan organisasi yang pantas dari pada mengikuti beberapa minat profesional.

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Di dunia kerja, komitmen seseorang terhadap organisasi atau perusahaan sangat penting terutama pada kinerja seseorang ketika bekerja. Setiap perusahaan menginginkan karyawannya memiliki komitmen tinggi.

Komitmen yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk bekerja dengan baik.

Menurut Sopiah (2008:163) “Empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- 1) Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll.
- 2) Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll.
- 3) Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
- 4) Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.”

c. Hubungan Komitmen Organisasi dengan Kinerja Manajerial

Menurut Sunjoyo (2008:15) “Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad mengabdikan kepada organisasi. Bagi individu dengan komitmen organisasi yang tinggi, pencapaian tujuan organisasi merupakan hal penting.

Sebaliknya, bagi individu dengan komitmen organisasi yang rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi dan cenderung berusaha memenuhi kepentingan pribadi. Penelitian telah menemukan bahwa semakin individual memiliki komitmen terhadap organisasi, semakin besar juga usaha mereka dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya.

5. Kinerja Manajerial

a. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Setyarini dan Susty A (2008:22) “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Kinerja manajerial adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff (*staffing*), negoisasi, dan perwakilan/ representasi.”

b. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial adalah hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pembinaan, pertanggung jawaban serta pengawasan.

Menurut Giri (2014:24) “Kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen, yaitu seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi :

1. Perencanaan.
2. Investigasi.
3. Pengkoordinasian.
4. Evaluasi.
5. Pengawasan.
6. Pemilihan Staf
7. Negosiasi.
8. Perwakilan.”

Menurut Herciu (2010) menyatakan, “ Bahwa *managerial performance* dan *firm performance* adalah dua konsep yang berada dalam satu korelasi yang kuat. Semakin baik kinerja manajerial maka *shareholders* akan semakin senang karena manajer mengelola perusahaan dengan baik sehingga mereka mampu meningkatkan kinerja mereka (keuangan, sosial, dan environmental). Semakin baik kinerja manajerial perusahaan maka pemegang saham akan semakin senang. Hal ini dikarenakan kinerja manajerial yang semakin baik menunjukkan bahwa manajer bertindak sesuai dengan keinginan para pemegang saham yaitu mekmaksimalkan kekayaan para pemegang saham. Diantaranya adalah meningkatkan *return*, dan deviden yang diterima. Kesimpulannya, antara kinerja manajerial dan keseluruhan kinerja perusahaan terdapat hubungan yang sangat erat. Dimana dalam upaya untuk meningkatkan kinerja manajerial, maka para manajer

menjalankan perusahaannya dengan menggabungkan seluruh tujuan pemegang saham, pegawai, kreditur, dan pelanggan.”

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial

Menurut Setyarini dan Susty A (2008:16) “Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial, antara lain:

1. Faktor pribadi yaitu keahlian, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen
2. Faktor kepemimpinan yaitu kualitas, keberanian/semangat, pedoman pemberian semangat pada manajerdan pemimpin kelompok organisasi.
3. Faktor situasional yaitu perubahan dan tekanan dari lingkungan internal dan eksternal.

d. Pengukuran Kinerja

Untuk mengukur dan mengevaluasi, manajer unit bisnis menggunakan berbagai ukuran, baik keuangan maupun nonkeuangan. Untuk menganalisis kinerja perusahaan dapat digunakan rasio keuangan yang terbagi dalam empat kelompok, yaitu :

1. Rasio Likuiditas

Menurut sutrisno (2009: 2015) likuiditas merupakan kemampuan perusahaan untuk membayar kewajiban-kewajibannya yang segera dipenuhi”. Perusahaan dikatakan likuid apabila memiliki kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek yang harus segera dipenuhi.

2. Rasio Aktivitas

Menurut Kasmir (2013: 114) “Rasio aktivitas merupakan rasio yang dipakai untuk melihat ukuran tingkat efektivitas perusahaan dalam mempergunakan aktiva yang dimiliki oleh perusahaan tersebut”.

3. Rasio Solvabilitas

Menurut Sutrisno (2009: 15), “Rasio solvabilitas adalah rasio rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi semua kewajibannya apabila perusahaan dilikuidasi”.

4. Rasio Profitabilitas

Menurut Sutrisno (2009: 222) “ Profitabilitas merupakan hasil dari kebijakan yang diambil oleh manajemen. Rasio keuntungan untuk mengukur seberapa besar tingkat keuntungan menunjukkan semakin baik manajemen dalam mengelola perusahaan.

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian sasaran, tujuan, visi dan misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan ataupun proses pelaksanaan suatu kegiatan. Pengukuran kinerja juga berarti membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja yang sebenarnya terjadi. Penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pekerja (manajerial) yaitu :

- 1) *Performance Improvement*, memungkinkan manajer atau pegawai untuk melakukan tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

- 2) *Compensation adjustment*, membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima reward ataupun sebaliknya.
- 3) *Placement decision*, menentukan promosi atau transfer.
- 4) *Training and development need*, mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
- 5) *Career planning and development*, memandu untuk menentukan jenis karir yang dapat dicapai.
- 6) *Staffing process deficiencies*, mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
- 7) *Informational inaccuracies and job-design error*, membantu menjelaskan kesalahan apa saja yang telah terjadi dalam manajemen.
- 8) *Equal employment opportunity*, menunjukkan bahwa placement decision tidak diskriminatif.
- 9) *External challenges*, kinerja pegawai terkadang dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan dan lainnya.
- 10) *Feedback*, memberikan umpan balik bagi masalah kepegawaian atau bagi pegawai itu sendiri.

B. Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama/ Tahun	Judul	Variabel X	Variabel Y	Model Analisis	Hasil Penelitian
1	Ni Luh Gede Candra Maha Prihatin (2015) Universitas Udayana Bali	Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Kinerja Pemerintah Daerah Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi.	1. Komitmen Organisasi. 2. Penganggaran Kinerja	Kinerja Pemerintah Daerah	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitiannya adalah bahwa penyusunan anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja di aparat pemerintah daerah.
2	Andiza Z. Arifin (2014) Universitas Hasanudin Makassar	Pengaruh Budaya Organisasi dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Organisasi Publik.	1. Budaya Organisasi. 2. Akuntabilitas Publik	Kinerja Organisasi	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitiannya adalah bahwa bvariabel budaya organisasi dan akuntabilitas publik secara simultan berpengaruh signifikan dan berperan penting terhadap peningkatan kinerja akuntabilitas publik.
3	Aulia Fitri Jayanti (2015) Universitas Diponegoro	Analisis Pengaruh <i>Self Actualization</i> dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai Variabel Intervening (Study pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV.	1. <i>Self Actualization</i> 2. Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	<i>simple random sampling</i>	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan kinerja karyawan.
4	Adella Putri Karima (2016) Universitas Brawijaya	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Malang.	1. Motivasi Kerja 2. Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	motivasi kerja dan kepuasan kerja secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Malang.
5	Dhani Sukaryanti (2016) Universitas Banda Lampung	Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai.	1. Budaya Organisasi. 2. Komitmen	Kinerja Pegawai	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitiannya adalah bahwa budaya organisasi, komitmen organisasi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan

			Organisasi. 3. Motivasi.			signifikan terhadap kinerja pegawai.
--	--	--	--------------------------	--	--	--------------------------------------

Sumber: Penulis

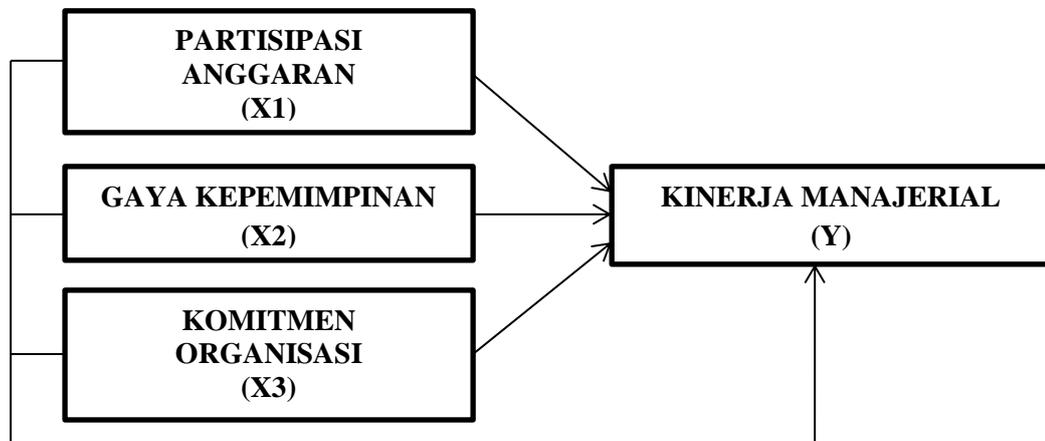
C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan suatu bentuk kerangka berpikir yang dapat digunakan sebagai pendekatan dalam memecahkan masalah. Biasanya kerangka penelitian ini menggunakan pendekatan ilmiah dan memperlihatkan hubungan antar variabel dalam proses analisisnya.

Menurut Nor (2010:2) “Partisipasi anggaran dapat diartikan sebagai keikutsertaan manajer dalam penyusunan anggaran. Tingkat keterlibatan dan pengaruh bawahan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan anggaran partisipatif dan non partisipatif. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektifitas organisasi”.

Menurut Rivai (2009:4), “Komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan mendukung kinerja manajerial yang baik. Sedangkan Gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang dirancang untuk menyatukan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dalam menjalankan operasional perusahaan, maka akan berlangsung aktivitas kepemimpinan. Apabila aktivitas tersebut dapat dipilah, maka akan terlihat gaya kepemimpinan dengan polanya masing-masing”.

Kerangka konseptual dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



GAMBAR 2. 1 KERANGKA KONSEPTUAL

Pada penelitian ini terdapat dua variabel, yaitu variabel dependen dan variabel independen. Di mana variabel independennya adalah partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi sedangkan variabel dependennya adalah kinerja manajerial.

D. Hipotesis

Sesuai uraian kerangka pemikiran dan hasil kajian empiris di atas, maka peneliti mengajukan beberapa hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

- H1 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Binjai.
- H2 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Binjai.
- H3 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Binjai.

H4 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Binjai.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Dalam suatu kegiatan penelitian, terlebih dahulu perlu menentukan metode penelitian yang akan digunakan, karena hal ini merupakan langkah-langkah yang harus dilakukan dalam penelitian. Pada dasarnya metode penelitian merupakan suatu cara yang dapat digunakan peneliti dalam melaksanakan penelitian.

Menurut Sugiyono (2016:2) “Pengertian metode penelitian adalah metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu”.

Berdasarkan pengertian metode penelitian diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam melakukan penelitian dibutuhkan data yang relevan untuk mencapai tujuan yang diinginkan dapat tercapai sesuai dengan kegunaan tertentu. Penulis bermaksud untuk mengumpulkan data historis yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti dan mengamatinya secara seksama sehingga akan diperoleh data-data yang menunjang penyusun laporan penulis. Metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Metode asosiatif merupakan metode yang bermaksud untuk menjelaskan hubungan kausal dan pengaruh antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis.

Menurut Sugiyono (2014:55) “Penelitian Asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dua variabel atau lebih. Dalam penelitian ini

maka akan dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala”.

Pendekatan penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan asosiatif, karena adanya variabel-variabel yang akan ditelaah hubungannya serta tujuannya untuk menyajikan gambaran secara terstruktur, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta secara hubungan antar variabel yang diteliti.

Menurut Sugiyono (2016:53) “Pengertian metode deskriptif yaitu suatu rumusan masalah yang berkenaan dengan pertanyaan terhadap keberadaan variabel mandiri, baik hanya pada satu variabel atau lebih (variabel mandiri adalah variabel yang berdiri sendiri, bukan variabel independen, karena kalau variabel independen selalu dipasangkan dengan variabel dependen)”.

Dalam penelitian ini, metode deskriptif digunakan untuk menjelaskan tentang Pengaruh Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada PT. Pos Persero Cabang Binjai).

Sedangkan menurut Sugiyono (2016:21) “Metode asosiatif adalah penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dua variabel atau lebih”. Dalam penelitian ini maka akan dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala. Dalam penelitian ini, metode asosiatif digunakan untuk menjelaskan tentang Pengaruh Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen

Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada PT. Pos Persero Cabang Binjai).

B. Tempat dan Waktu Penelitian.

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan melakukan studi kasus pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Binjai yang beralamatkan di Jl. Sutomo No. 25 Binjai.

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini dilaksanakan tanggal 30 Oktober 2018 dengan menyebar kuisioner.

Tabel 3.1
Waktu Penelitian

No.	Jenis Kegiatan	Desember'18				Juni'19				Juli'19				Oktober'19			
1	Riset awal/ Pengajuan Judul	■	■	■													
2	Penyusunan Proposal			■	■	■											
3	Seminar Proposal						■										
4	Perbaikan/ ACC/ Proposal							■	■								
5	Pengolahan Data									■	■	■	■				
6	Penyusunan Skripsi											■	■	■	■		
7	Bimbingan Skripsi														■	■	■

C. Populasi dan Sampel / Sumber Data

1. Populasi

Menurut (Sugiyono, 2010 : 72), "Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik

kesimpulannya”. Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah semua karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Binjai sebanyak 35 orang karyawan dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 3.2
Jumlah Karyawan PT. Pos (Persero) Indonesia Cabang Binjai

No.	Jabatan	Jumlah
1	Kepala Kantor	1 Orang
2	Manajer	10 Orang
3	Assisten Manajer	24 Orang
	Total	35 Orang

Sumber : Data Bagian Personalia PT. Pos (Persero) Indonesia Cabang Binjai.

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2016:85) bahwa: “*purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu.” Alasan menggunakan teknik *Purposive Sampling* adalah karena tidak semua sampel memiliki kriteria yang sesuai dengan objek yang diteliti. Oleh karena itu, penulis memilih teknik *Purposive Sampling* yang menetapkan pertimbangan atau kriteria tertentu yang harus dipenuhi oleh sampel-sampel yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 3.3
Sampel Penelitian *Purposive Sampling*

No.	Nama Pegawai	Jabatan
1	Liezon Suparmo	Manajer Audit Mutu
2	Rusman	Manajer Keuangan
3	Yasin H.Ismail	Manajer SDM
4	Dhany Nugraha	Manajer Unit Pelayanan Luar
5	Eka Wahyuddin	Manajer Penjualan
6	Yudha Prayogie S	Manajer Akuntansi
7	Risang Catur Atmojo	Manajer Proses dan Antaran
8	Aswirda Adhayati	Manajer Unit Pelayanan Dalam

9	Ikhsan Radianysah	Manajer Pelayanan
10	Mardalena	Manajer Akuntan Keuangan

Dalam penelitian ini yang menjadi sampel yaitu 1 pimpinan cabang, 10 manajer dan seluruh asisten manajer yang memenuhi kriteria tertentu. Adapun kriteria yang dijadikan sebagai sampel penelitian yaitu:

1. Pegawai yang menjabat sebagai manajer dan asisten manajer.
2. Pegawai yang telah bekerja \pm 5 tahun.

3. Sumber Data

a. Jenis Data

Untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian ini, jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder.

b. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah:

1) Data Primer

Menurut Indriantoro dan Supomo (2012 : 146) “Data primer adalah data yang diperoleh melalui penelitian langsung dari sumber yang asli”. Data primer diperoleh dari pengisian kuesioner yang langsung diisi oleh responden penelitian yaitu para manajerial PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Binjai.

2) Data Sekunder

Menurut Indriantoro dan Supomo (2012: 147) “Data sekunder adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara”. Dalam hal ini peneliti mengambil dari literatur yang ada dibuku maupun jurnal penelitian terutama yang berkaitan dengan topik

penelitian, dokumentasi atau file yang tersedia terkait profil PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Binjai.

D. Teknik Pengumpulan Data

1. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah suatu cara untuk memperoleh data atau informasi tentang hal-hal yang ada kaitannya dengan penelitian, dengan cara melihat kembali sumber tertulis yang lalu baik berupa angka atau keterangan. Pada penelitian ini yaitu dokumentasi dari profil PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Binjai.

2. Angket atau Kuesioner

Metode kuesioner adalah teknik mengumpulkan data dengan cara membuat daftar pertanyaan, kemudian disampaikan responden yang terkait pernyataan-pernyataan tentang anggaran, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial, sehingga responden dapat memberikan jawaban atas pertanyaan secara tertulis sesuai dengan pendapatnya. Bentuk angket ini berupa pernyataan tertutup dengan skala likert.

3. Studi Pustaka

Teknik mengumpulkan data yang bersumber dari buku-buku yang membahas dan berhubungan dengan objek penelitian. Dalam penelitian ini studi pustakanya berupa buku-buku, jurnal, skripsi dan artikel.

E. Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional

1. Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini adalah :

Tabel 3.4
Variabel Penelitian

No.	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
1	Anggaran (X ₁)	suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan.	1. Keterlibatan 2. Pengaruh terhadap anggaran 3. Komitmen <i>Sumber : (Sumarno, 2005)</i>	Likert
2	Gaya Kepemimpinan (X ₂)	Pola tingkah laku yang dirancang untuk menyatukan tujuan organisasi dan individu mencapai satu tujuan.	1. Kemampuan mengambil keputusan 2. Kemampuan memotivasi 3. Kemampuan komunikasi 4. Kemampuan mengendalikan bawahan. <i>Sumber : (Kartono,2008)</i>	likert
3	Komitmen Organisasi (X ₃)	Usaha karyawan dan kemauan mengerahkan segala upaya untuk kepentingan organisasi	1. Kemauan Karyawan 2. Kesetiaan Karyawan 3. Kebanggaan Karyawan <i>Sumber : (Sopiah, 2008)</i>	likert
4	Kinerja Manajerial (Y)	suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam Kegiatan - kegiatan Manajerial	1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas Kerja 3. Pengetahuan terhadap pekerjaan 4. Kreatifitas 5. Kerjasama Tim 6. Inisiatif 7. Fleksibilitas <i>Sumber : (Mulyadi, 2007)</i>	likert

2. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variable merupakan suatu bentuk susunan mengenai instrument penelitian, variable, indikator, dan item – item yang akan di jadikan pertanyaan untuk meporelah data yang akan di teliti lebih lanjut.

a. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Menurut Sugiyono (2010: 33) “Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahanya atau timbulnya variable terikat”.

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebasnya adalah sebagai berikut:

1) Anggaran (X_1)

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang ditetapkan sebagai standar yang diharapkan dapat dicapai di masa yang akan datang, dan juga sebagai pedoman dalam menentukan dan melakukan kegiatan di masa yang akan datang.

2) Gaya Kepemimpinan (X_2)

Gaya Kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang dirancang untuk menyatukan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dalam menjalankan operasional perusahaan, maka akan berlangsung aktivitas kepemimpinan.

3) Komitmen Organisasi (X_3)

Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan

organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi.

b. Variabel Terikat (*Dependent Variabel*)

Variabel terikat adalah variabel yang di duga sebagai akibat atau di pengaruhi oleh variabel yang mendahuluinya. Dalam penelitian ini variabel terikatnya adalah kinerja manajerial (Y). Kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staff (*staffing*), negosiasi, dan representasi.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data penelitian merupakan bagian dari proses pengujian data setelah tahap pemilihan dan pengumpulan data dalam penelitian. Beberapa teknik analisis data dilakukan dalam penelitian ini adalah:

1. Uji Instrumen Penelitian

Dalam instrumen penelitian menggunakan berupa kuesioner tertutup dengan digunakan skala likert dimana alternatif jawaban nilai 5 sampai dengan 1 pemberian skor dilakukan atas jawaban pertanyaan baik mengenai Anggaran (X₁), Gaya Kepemimpinan (X₂), Komitmen Organisasi (X₃) maupun Kinerja Manajerial (Y). Dalam penelitian ini terdiri lima jawaban yang mengandung variasi nilai bertingkat, antara lain :

Tabel 3.5.
Bobot Nilai Setiap Pernyataan

Alternatif Jawaban	Skor Nilai	
	<i>Favorauble</i>	<i>Unfavorauble</i>
Sangat Setuju (SS)	5	1
Setuju (S)	4	2
Cukup Setuju (CS)	3	3
Tidak Setuju (TS)	2	4
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	5

Sumber: Sugiyono (2010: 88)

Adapun pengujian instrumen penelitian meliputi uji validitas dan reliabilitas sebagai berikut :

a. Uji Validitas

Menurut Ghozali (2013: 52), “Uji validitas adalah untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mampu mengukur apa yang ingin diukur, maka kuesioner yang disusun harus mengukur apa yang ingin di ukurnya”. Perhitungan uji validitas dengan menggunakan bantuan aplikasi komputer yaitu SPSS. Teknik yang di gunakan untuk uji validitas dengan menggunakan teknik korelasi *Product Moment Pearson*. Adapun rumusnya adalah (Ghozali, 2013: 53).

$$r_{xy} = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

r_{xy} = Koefisien korelasi antara X dan Y

$\sum XY$ = Jumlah skor antara X dan Y

$\sum X$ = Jumlah skor masing – masing butir

$\sum Y$ = Jumlah skor seluruh item (total)

N = Jumlah subyek

Teknik yang di gunakan untuk uji validitas adalah teknik korelasi *product moment pearson*. Sedangkan untuk perhitungan dan olah data penelitian ini menggunakan program aplikasi statistik yaitu IBM SPSS 20.0. Hasil perhitungan di bandingkan dengan r_{tabel} pada taraf signifikansi 5% atau 0,05. Jika pertanyaan kuisisioner tersebut valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah suatu angka indeks yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama, dengan bantuan program IBM SPSS 20.0 bila koefisien *cronbach alpha* lebih besar dari 0,7 maka reliabilitas tercapai. Menurut (Ghozali, 2013: 47).

Uji reliabilitas di gunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang di gunakan dapat di andalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut di ulang. Dalam penelitian ini untuk uji reliabilitas menggunakan teknik koefisien *cronbach alpha* dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma t^2} \right]$$

Keterangan :

r_{11} = Reliabilitas instrument

k = Banyaknya butir pertanyaan/banyaknya soal

$\sum \sigma b^2$ = Jumlah varians total

$\sum \sigma t^2$ = Jumlah varians total

Instrumen dapat dikatakan reliabel bila nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,7.

2. Uji Asumsi Klasik

Untuk mendapatkan nilai pemeriksa yang tidak bias dan efisien (*Best Linier Unbias Estimator Blue*) dari suatu persamaan regresi berganda dengan metode kuadrat terkecil (*least squares*), perlu dilakukan pengujian untuk mengetahui model regresi yang dihasilkan dengan jalan memenuhi persyaratan asumsi klasik/ dilakukan dengan beberapa uji yaitu sebagai berikut:

a. Uji Normalitas

Menurut Ghazali (2013: 160), “uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal, bila asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil”. Uji normalitas data dilakukan dengan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Suatu data dinyatakan berdistribusi normal jika nilai *Asymp Sig (2-tailed)* hasil perhitungan *Kolmogorov-Smirnov* lebih besar dari α (0,05).

b. Uji Multikolinearitas

Multikolienaritas adalah adanya hubungan korelasi yang kuat di antara variabel independen dalam regresi berganda. Menurut Ghazali (2013: 106) uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi di temukan adanya korelasi antara variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika terjadi korelasi, maka terdapat masalah multikolonieritas atau disebut juga variabel *ortogonal*. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol.

Untuk dapat mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi adalah dengan melihat nilai *Tolerance and VIF (Variance inflation Factor)* melalui program IBM SPSS. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel terpilih yang tidak di jelaskan oleh variabel independen lainnya. Nilai yang umum di pakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah dengan cara nilai *tolerance* $< 0,10$ atau dengan nilai $VIF > 10$, maka ada multikolinearitas. Sebaliknya jika $VIF < 10$, maka tidak ada multikolinearitas.

c. Uji Autokolerasi

Menurut (Ghozali, 2013: 110), “uji autokolerasi bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode $t-1$ (sebelumnya. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan adalah problem autokolerasi. Model regresi yang baik adalah bebas dari autokorelasi”. Untuk mendeteksi ada tidaknya autokorelasi, melalui metode table *Durbin-Watson* yang dapat dilakukan melalui program IBM SPSS 20.0. Menentukan kriteria pengujian:

1. H_0 ditolak dengan kesimpulan terdapat autokorelasi positif dalam model bila $dw < dL$.
2. H_0 ditolak dengan kesimpulan terdapat autokorelasi negative dalam model bila $dw > 4-dL$
3. H_0 diterima bila $d_u < dw < 4-d_u$.

Menurut (Ghozali, 2013: 120), “Cara lain untuk mendeteksi autokorelasi adalah dengan menggunakan *Run Test*, yaitu untuk menguji apakah antar residual terdapat korelasi yang tinggi”. Jika antara residual tidak terdapat

hubungan korelasi maka dikatakan bahwa residual adalah acak atau random. Bila nilai signifikansi $< 0,05$ terjadi autokorelasi dan bila nilai signifikansinya $>$

0,05 tidak terjadi autokorelasi.

d. Uji Heteroskedastisitas

Menurut (Ghozali, 2013: 143), “Uji Heterokedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain”. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heterokedastisitas. Untuk mengetahui ada tidaknya Heterokedastisitas dapat dilakukan dengan uji *Glejser*. Dalam uji *Glejser*, adanya indikasi terjadi Heterokedastisitas apabila variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen. Jika probabilitas signifikan di atas tingkat kepercayaan 5%, maka model regresi tidak mengandung adanya Heterokedastisitas.

3. Uji Ketepatan Model

a. Uji F

Menurut (Ghozali, 2013 : 98), “Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat. Pengujian ini menggunakan tingkat signifikan 0,05. Apabila $F_{hitung} > F_{tabel} (\alpha; k-1; n-k)$ pada taraf signifikan 0,05 maka model fit dan apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ pada taraf signifikan 0,05 artinya model tidak fit”.

b. Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut (Ghozali, 2013:97), "Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi ini terletak antara 0 dan 1. R^2 semakin mendekati 1 berarti semakin baik garis regresi yang artinya variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen, dan semakin mendekati angka 0 berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Kelemahan dasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan ke dalam model. Oleh karena itu banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *adjusted* R^2 pada saat mengevaluasi mana model regresi terbaik, dengan alasan nilai *adjusted* R^2 dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model".

4. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda di gunakan unuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Variabel yang dipengaruhi disebut variabel dependen, sedangkan variabel yang mempengaruhi di sebut variabel independen. Regresi yang memiliki satu variabel dependen dan satu variabel independen di sebut regresi linier sederhana, sedangkan regresi yang memiliki satu variabel dependen dan lebih dari satu variabel independen disebut regresi linier berganda (Ghozali, 2013: 95). Bentuk persamaan regresi berganda adalah sebagai berikut :

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

Dimana :

Y	: Kinerja Manajerial
α	: Konstanta
$\beta_1 - \beta_3$: Koefisien regresi
X_1	: Anggaran
X_2	: Gaya Kepemimpinan
X_3	: Komitmen Organisasi
e	: Error

5. Pengujian Hipotesis (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Menurut Sugiyono (2010: 223), uji t digunakan untuk mengetahui masing-masing sumbangan variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat, menggunakan uji masing-masing koefisien regresi variabel bebas apakah mempunyai pengaruh yang bermakna atau tidak terhadap variabel terikat.

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

Dimana :

r	: Koefisien regresi
n	: Jumlah Responden n
t	: Uji Hipotesis

Dengan hipotesisnya sebagai berikut :

H₁: Anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial PT. Pos

Indonesia (Persero) Cabang Binjai.

H₂: Gaya Kepemimpinan signifikan terhadap kinerja manajerial PT. Pos

Indonesia (Persero) Cabang Binjai..

H₃: Komitmen Organisasi signifikan terhadap kinerja manajerial PT. Pos

Indonesia (Persero) Cabang Binjai.

Dalam pengujian ini di gunakan taraf signifikansi 5% dan derajat kebebasan (d.f) = n-k, dapat di ketahui dengan hasil perhitungan komputer pada program IBM SPSS 20.0. Kesimpulan yang di ambil adalah jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 di tolak, sebaliknya jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 di terima.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Sejarah Singkat PT. Pos Indonesia (Persero) Binjai.

PT. Pos Indonesia (Persero) adalah salah satu dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang ada di Indonesia seperti halnya PT. PLN, PT. Kereta Api, PT. Telkom dan lain sebagainya. Pentingnya komunikasi secara tertulis menjadi ide pertama timbulnya gagasan untuk mendirikan perusahaan ini. Selain itu, pendirian perusahaan juga bertujuan untuk menjamin keamanan surat-menyurat antar penduduk di seluruh daerah di Indonesia. Kantor Pos Indonesia pertama kali didirikan di Jakarta pada masa kolonial Belanda, pada tanggal 26 Agustus 1746 oleh Gubernur Jenderal G.W. Barron Van Inhoff. Seiring dengan perkembangan peranan Kantor Pos, terlebih setelah ditemukannya teknologi telegraf dan telepon, pada tahun 1907 dibentuklah Jawatan Pos, Telegraf dan Telepon (Jawatan PTT). Jawatan ini merupakan bagian dari departemen perusahaan-perusahaan pemerintah kolonia Belanda yang didasarkan pada Undang-Undang Perusahaan Negara Hindia Belanda.

Pada tahun 1922, kantor Jawatan Pos, Telegraf dan Telepon (Jawatan PTT) yang semula bekedudukan di Weltevreden (Gambir) mulai dipindahkan ke gedung Burgerlijke Openbare Werken (Bow) yang sekarang berubah menjadi gedung Dinas Pekerjaan Umum di Bandung. Tibanya Jepang di Indonesia setelah kekuasaan yang mereka ambil alih dari tangan Belanda, membuat struktur organisasi Jawatan ini berubah. Menurut struktur organisasi yang dibuat oleh pemerintah militer Jepang, Jawatan ini terbagi menjadi Jawatan PTT Sumatera,

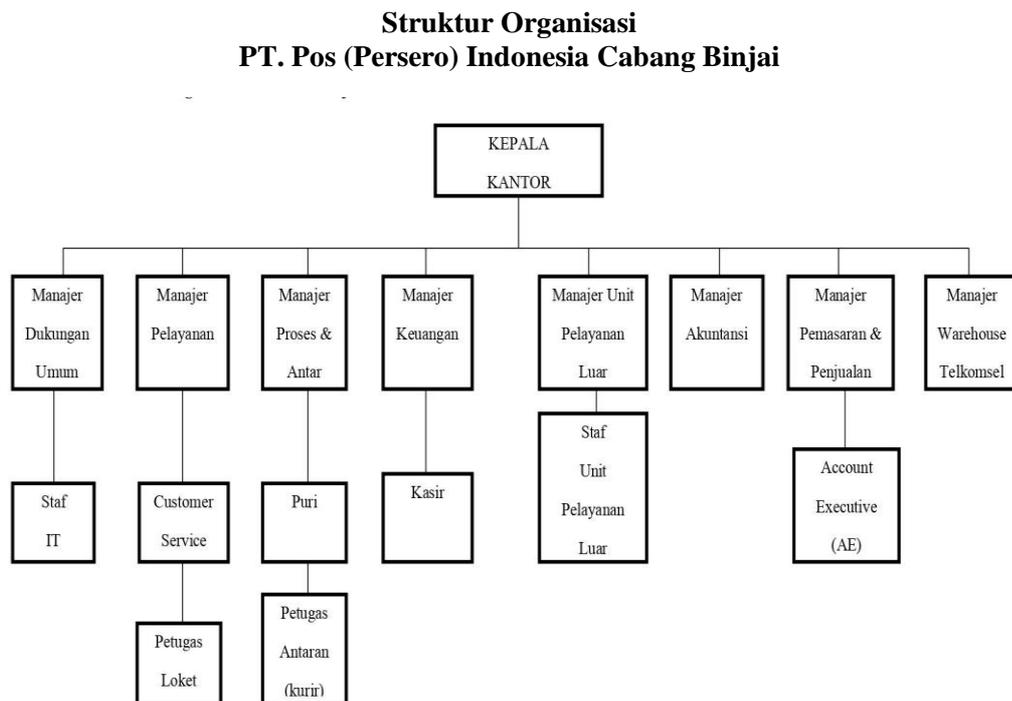
Jawatan PTT Jawa dan Jawatan PTT Sulawesi. Dengan adanya proklamasi kemerdekaan Indonesia pada tanggal 17 Agustus 1945, Angkatan Muda PTT (AMPTT) berhasil mengambil alih Kantor PTT Pusat dari tangan pemerintah militer Jepang. Sejak tanggal 27 September 1945, Jawatan PTT berganti nama dan berdirilah secara resmi PTT Republik Indonesia di atas pimpinan Soeharto dan R. Dirja sebagai wakilnya. Dalam perkembangan selanjutnya, PTT dinyatakan memenuhi syarat untuk berubah status menjadi Perusahaan Negara (PN), hal ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (Perpu) No. 19 Tahun 1960.

Berdasarkan PP No. 24 Tahun 1961, status Jawatan PTT berubah dan berganti nama menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel). Pada tahun 1965, lingkup kerja PN Postel mengalami perkembangan yang sangat pesat. Untuk memaksimalkan kinerjanya, berdasarkan PP No. 29 Tahun 1965, PN Postel ini kemudian dibagi menjadi dua perusahaan yaitu PN Pos & Giro dan PN Telekomunikasi. Adanya ketentuan berdasarkan Undang-Undang No. 9 Tahun 1969, status BUMN ditetapkan menjadi tiga bentuk antara lain Perusahaan Jawatan (Perjan), Perusahaan Umum (Perum) dan Perusahaan Perseroan (Persero). Oleh karena itu, untuk menyesuaikan diri dengan ketentuan baru ini, diterbitkanlah PP No. 19 Tahun 1978, dan diperbarui dengan PP No. 24 Tahun 1984, yang khusus mengatur tentang Perum Pos dan Giro. Peralihan kekuasaan dari tangan Belanda ke Jepang, dan kemudian pengambilalihan kekuasaan yang dilakukan oleh AMPTT, hingga perubahan-perubahan yang dibuat oleh pemerintah Indonesia telah membuat banyak sekali perubahan pada tubuh kantor pos hingga saat ini. Dalam perkembangan itu, penyebab perubahan yang

dirasakan cukup pesat adalah pada masa Orde Baru dengan ditetapkannya GBHN No. 11/ MPR/ 1983 Bab Ekonomi butir 5 huruf Q. Dinyatakan bahwasanya pembangunan Perum Pos dan Giro diarahkan terutama pada perluasan jangkauan pelayanan sehingga dapat mencapai desa-desa dan daerah transmigrasi serta daerah terpencil lainnya dengan ibukota kecamatan sebagai sentral pelayanannya. Langkah lain yang juga sangat penting artinya bagi Perum Pos dan Giro adalah penandatanganan naskah kerja sama dengan PT. Indosat di Jakarta sehari sebelum Hari Bakti Postel ke-40 (27 September 1985) dengan pengoperasian sarana lalu lintas berita elektronik yang resmi beroperasi sejak 1 November 1985.

Sejalan dengan itu semua, agar dapat menghadapi pertumbuhan dunia usaha yang semakin maju dan penuh persaingan, diperlukan adanya penyesuaian atas badan usaha yang fleksibel, dinamis dan mampu mengembangkan pelayanan yang lebih baik guna kepuasan konsumen. Oleh karena itu, tanggal 20 Juni 1995 berdasarkan PP No. 5 Tahun 1995 tentang perubahan status, Perum Pos dan Giro ditetapkan menjadi PT. Pos Indonesia (Persero) sampai dengan saat ini. Perlu kita ketahui ditetapkan tujuan Pos dan Giro adalah membangun, mengembangkan dan mengusahakan segala pelayanan pos dalam arti yang seluasluasnya guna mempertinggi kelancaran hubungan. Dengan demikian, pengolahan surat, warkat, dan kartu pos dimonopoli oleh negara melalui Pos Indonesia (POSINDO). Perusahaan swasta hanya boleh menggarap bidang usaha pada surat pos jenis tertentu, paket dan uang. Yang dimaksud surat pos jenis tertentu adalah barang cetakan, surat kabar, telegram dan bungkusan kecil.

2. Struktur Organisasi PT. Pos (Persero) Indonesia Cabang Binjai.



Sumber : PT. Pos (Persero) Indonesia Cabang Binjai.

3. Deskripsi Jabatan PT. Pos (Persero) Indonesia Cabang Binjai.

Fungsi dan tugas dari masing-masing bagian pada struktur organisasi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Binjai antara lain :

a. Kepala Kantor:

- 1) Memimpin dan mengendalikan semua aktivitas kantor.
- 2) Koordinasi tugas dengan wakil.
- 3) Mewakili perusahaan dengan pihak luar.
- 4) Tanggung jawab perusahaan dalam bidang keuangan.
- 5) Konsep dan kerangka kerja, baik jangka pendek maupun jangka panjang.
- 6) Menargetkan kinerja perusahaan/ kantor.

- b. Wakil Kepala Kantor
 - 1) Membantu tugas-tugas kepala kantor khususnya bidang operasional.
 - 2) Mewakili kepala kantor saat tidak berada di tempat.
 - 3) Pengendalian operasional.
 - 4) Pemeriksaan periodik seluruh aktivitas kantor.
- c. Supervisor Pengolahan
 - 1) Mengawasi operasional pengiriman dan penerimaan kiriman pos.
 - 2) Bertanggung jawab terhadap kelancaran lalu lintas kiriman.
 - 3) Penjadwalan alat angkut.
 - 4) Pelaporan.
- d. Supervisor Pemasaran
 - 1) Membuat rencana program aksi pemasaran.
 - 2) Schedulling perluasan pasar.
 - 3) Strategi promosi.
 - 4) Statistika pangsa pasar.
 - 5) Memberikan keterangan pers.
- e. Supervisor Akuntansi
 - 1) Mengawasi dan mengendalikan biaya dan pendapatan.
 - 2) Menganalisis pertumbuhan dan pendapatan.
 - 3) Mempersiapkan Laporan Laba/ Rugi.
 - 4) Menyediakan Laporan Bulanan.
- f. Supervisor Pos Peka Waktu (PPW)
 - 1) Mengawasi pelaksanaan pengiriman surat pos waktu, seperti kilat khusus, express mail service (EMS), dan pos plus.

- 2) Membuat statistik standard waktu penyerahan (SWP) kiriman PPW.
 - 3) Koordinasi dengan petugas bea dan cukai.
 - 4) Koordinasi dengan bagian antaran.
 - 5) Pelaporan.
- g. Supervisor Pelayanan
- 1) Mengawasi operasional pelayanan seluruh counter di kantor.
 - 2) Membuat statistik pertumbuhan produksi seluruh counter.
 - 3) Memeriksa pembukuan transaksi harian.
 - 4) Pelaporan.
- h. Supervisor Keuangan
- 1) Mengawasi alur keluar masuk kas.
 - 2) Membuat rencana permintaan Benda Pos dan Materai (BPM).
 - 3) Mendistribusikan kebutuhan BPM untuk counter termasuk kantor cabang.
 - 4) Mengawasi pekerjaan kasir.
 - 5) Membina hubungan baik dengan mitra usaha (bank).
 - 6) Menjaga pagu/ batas saldo maksimal.
 - 7) Pelaporan.
- i. Supervisor Antaran
- 1) Mengawasi dan mengendalikan proses antaran surat pos.
 - 2) Membagi kinerja setiap petugas antaran.
 - 3) Evaluasi kinerja setiap petugas antaran.
 - 4) Mengikuti perkembangan lingkungan khususnya dalam perkembangan pemukiman.
 - 5) Mengatur mutasi/ rolling petugas antaran.

- 6) Pelaporan.
- j. Supervisor Jasa Keagenan
- 1) Membina hubungan baik dengan mitra usaha.
 - 2) Merencanakan dan mengendalikan penyelenggaraan jasa keagenan.
 - 3) Statistik pertumbuhan jasa keagenan.
 - 4) Pelaporan.
- k. Supervisor Audit
- 1) Membuat perencanaan pengendalian/ pengawasan bidang operasional dan mutu serta bidang keuangan, baik jangka pendek maupun panjang.
 - 2) Melaksanakan audit bidang keuangan secara rutin.
 - 3) Sebagai data pusat operasional.
 - 4) Melaporkan seluruh kegiatan kepada kepala kantor.
- l. Supervisor Unit Logistik
- 1) Mengawasi pelayanan counter paket pos.
 - 2) Membuat perencanaan perluasan pasar bisnis logistik.
 - 3) Membuat statistik pertumbuhan bisnis paket/ logistik.
 - 4) Koordinasi dengan petugas bea dan cukai.
- m. Supervisor Giro
- 1) Mengawasi dan mengendalikan proses pelayanan giro.
 - 2) Mengawasi pengeluaran cek.
 - 3) Data base pelanggan giro.
 - 4) Mengawasi proses penyetoran pajak.
- n. Supervisor ADM/ SDM
- 1) Membuat data base pegawai.

- 2) Perencanaan mutasi.
 - 3) Mengawasi tata usaha perkantoran.
 - 4) Mengawasi pengarsipan kepegawaian.
- o. Supervisor Sarana dan TSI (Ieknologi dan Sistem Informasi)
- 1) Membuat rencana kebutuhan sarana, peralatan, dan pengadaan.
 - 2) Mengawasi dan mengendalikan penggunaan sarana dan kendaraan.
 - 3) Data base pelanggan Wasantara net.
- p. Supervisor Filateli
- 1) Mengawasi persediaan benda filateli.
 - 2) Membuat rencana permintaan benda filateli.
 - 3) Mengawasi dan mengendalikan penjualan benda filateli.
 - 4) Membina perkumpulan filateli Indonesia.

4. Penyajian Data

Penyajian data merupakan salah satu pembuatan laporan hasil penelitian yang telah dilakukan agar dapat dipahami dan dianalisis sesuai dengan tujuan hasil yang di inginkan. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan Kuisisioner untuk diisi oleh seluruh pegawai PT. Pos Indonesia (Persero), kuisisioner disebar sebanyak 30 responden.

5. Pengolahan Data

a. Analisis Statistik Deskriptif

Data dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran koesioner kepada responden. Dari 30 koesioner yang dikirim kepada responden, seluruhnya

dikembalikan. Hal ini berarti respon rate sebesar 100%, dengan observasi penelitian berjumlah 30 sampel.

a) **Partisipasi Anggaran (X_1)**

Tabel 4.1 berikut menyajikan deskripsi jawaban responden pada kuesioner.

Tabel 4.1
Statistik Deskriptif Variabel Partisipasi Anggaran (X_1)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PA1	30	2	5	3,77	1,073
PA2	30	2	5	4,17	,874
PA3	30	2	5	3,63	1,098
PA4	30	2	5	3,37	,928
PA5	30	1	5	3,43	1,040
Valid N (listwise)	30				

Sumber : Hasil Olah Data SPSS

Berdasarkan tabel 4.1, dapat dideskripsikan sebagai berikut.

- 1) Jawaban terhadap pertanyaan pertama, berkaitan dengan seberapa besar unsur keterlibatan semua karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Binjai dalam proses penyusunan anggaran, program dan kegiatan. Jawaban terendah adalah 2, jawaban tertinggi adalah 5, dengan rata-rata 3,77. Ini menunjukkan bahwa para karyawan memberikan kontribusi tinggi terhadap penyusunan anggaran. Nilai standar deviasi sebesar 1,073 menunjukkan bahwa tidak terdapat jawaban yang bersifat ekstrim, dan tidak terdapat data yang *outlier*. Dikatakan *outlier* apabila data tersebut nilainya lebih besar dari 2,5 standar deviasi.
- 2) Jawaban terhadap pertanyaan kedua, berkaitan dengan seberapa besar karyawan diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat atau opini. Jawaban terendah adalah 2, jawaban tertinggi adalah 5, dengan rata-rata

4,17. Ini menunjukkan bahwa para manajer memberikan kontribusi tinggi terhadap penyusunan anggaran. Nilai standar deviasi sebesar 0,874 menunjukkan bahwa tidak terdapat jawaban yang bersifat ekstrim, dan tidak terdapat data yang *outlier*.

- 3) Jawaban terhadap pertanyaan ketiga, berkaitan dengan seberapa besar kontribusi karyawan terhadap partisipasi anggaran. Jawaban terendah adalah 2, jawaban tertinggi adalah 5, dengan rata-rata 3,63. Ini menunjukkan bahwa para manajer memberikan kontribusi tinggi terhadap penyusunan anggaran. Nilai standar deviasi sebesar 1,098 menunjukkan bahwa tidak terdapat jawaban yang bersifat ekstrim, dan tidak terdapat data yang *outlier*.
- 4) Jawaban terhadap pertanyaan keempat, berkaitan dengan seberapa kuat pengaruh karyawan terhadap proses penyusunan rencana anggaran. Jawaban terendah adalah 2, jawaban tertinggi adalah 5, dengan rata-rata 3,37. Ini menunjukkan bahwa para manajer memberikan kontribusi tinggi terhadap penyusunan anggaran. Nilai standar deviasi sebesar 0,928 menunjukkan bahwa tidak terdapat jawaban yang bersifat ekstrim, dan tidak terdapat data yang *outlier*.
- 5) Jawaban terhadap pertanyaan kelima, berkaitan dengan seberapa sering karyawan dimintai usulan setiap periode penyusunan anggaran. Jawaban terendah adalah 1, jawaban tertinggi adalah 5, dengan rata-rata 3,43. Ini menunjukkan bahwa para manajer memberikan kontribusi tinggi terhadap penyusunan anggaran. Nilai standar deviasi sebesar 1,040 menunjukkan bahwa tidak terdapat jawaban yang bersifat ekstrim, dan tidak terdapat data yang *outlier*.

b) Komitmen Organisasi (X_2)

Tabel 4.2 berikut menyajikan deskripsi jawaban responden pada kuesioner komitmen organisasi.

Tabel 4.2
Statistik Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KO1	30	3	5	4,17	,648
KO2	30	3	5	4,17	,648
KO3	30	3	5	4,07	,785
KO4	30	1	5	4,03	,964
KO5	30	1	5	3,73	1,015
Valid N (listwise)	30				

Sumber : Hasil Olah Data SPSS

Berdasarkan tabel 4.2, dapat dideskripsikan sebagai berikut.

- 1) Jawaban terhadap pertanyaan pertama, berkaitan dengan seberapa besar komitmen karyawan untuk meningkatkan capaian hasil kerja pada PT. Pos Indonesia (Persero) Binjai. Jawaban terendah adalah 3, jawaban tertinggi adalah 5, dengan rata-rata 4,17. Ini menunjukkan bahwa para karyawan memberikan kontribusi tinggi terhadap penyusunan anggaran. Nilai standar deviasi sebesar 0,648 menunjukkan bahwa tidak terdapat jawaban yang bersifat ekstrim, dan tidak terdapat data yang *outlier*. Dikatakan *outlier* apabila data tersebut nilainya lebih besar dari 2,5 standar deviasi.
- 2) Jawaban terhadap pertanyaan kedua, berkaitan dengan seberapa besar komitmen karyawan untuk menjaga kondusifitas kerja dalam organisasi. Jawaban terendah adalah 3, jawaban tertinggi adalah 5, dengan rata-rata 4,17. Ini menunjukkan bahwa para karyawan memberikan komitmen tinggi untuk menjaga kondusifitas kerja dalam organisasi. Nilai standar deviasi

sebesar 0,648 menunjukkan bahwa tidak terdapat jawaban yang bersifat ekstrim, dan tidak terdapat data yang *outlier*.

- 3) Jawaban terhadap pertanyaan ketiga, berkaitan dengan seberapa besar komitmen karyawan dalam memberikan yang hasil terbaik bagi organisasi. Jawaban terendah adalah 3, jawaban tertinggi adalah 5, dengan rata-rata 4,07. Ini menunjukkan bahwa para karyawan berkomitmen tinggi untuk memberikan hasil yang terbaik bagi organisasi. Nilai standar deviasi sebesar 0,785 menunjukkan bahwa tidak terdapat jawaban yang bersifat ekstrim, dan tidak terdapat data yang *outlier*.
- 4) Jawaban terhadap pertanyaan keempat, berkaitan dengan seberapa kuat komitmen karyawan dalam menjaga nama baik organisasi atau atasan PT. Pos Indonesia (Persero) Binjai. Jawaban terendah adalah 1, jawaban tertinggi adalah 5, dengan rata-rata 4,03. Ini menunjukkan bahwa para karyawan berkomitmen tinggi dalam menjaga nama baik organisasi atau atasan. Nilai standar deviasi sebesar 0,964 menunjukkan bahwa tidak terdapat jawaban yang bersifat ekstrim, dan tidak terdapat data yang *outlier*.
- 5) Jawaban terhadap pertanyaan kelima, berkaitan dengan apakah organisasi telah memenuhi hak-hak karyawan secara tepat sesuai dengan hasil kerja yang dicapai. Jawaban terendah adalah 1, jawaban tertinggi adalah 5, dengan rata-rata 3,73. Ini menunjukkan bahwa organisasi telah memenuhi semua hak-hak para karyawan secara tepat sesuai dengan hasil kerja karyawan. Nilai standar deviasi sebesar 1,015 menunjukkan bahwa tidak terdapat jawaban yang bersifat ekstrim, dan tidak terdapat data yang *outlier*.

Tabel 4.3
Statistik Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
GK1	30	2	5	4,13	,681
GK2	30	3	5	4,43	,568
GK3	30	4	5	4,43	,504
GK4	30	3	5	4,33	,547
GK5	30	3	5	4,30	,596
Valid N (listwise)	30				

Sumber: Hasil Olah Data SPSS

Berdasarkan tabel 4.3, dapat dideskripsikan sebagai berikut.

- 1) Jawaban terhadap pertanyaan pertama, berkaitan dengan apakah setiap keputusan dari pimpinan sudah sesuai dengan analisis keadaan kinerja manajerial. Jawaban terendah adalah 2, jawaban tertinggi adalah 5, dengan rata-rata 4,13. Ini menunjukkan bahwa setiap keputusan dari pimpinan sudah sesuai dengan analisis keadaan kinerja manajerial. Nilai standar deviasi sebesar 0,681 menunjukkan bahwa tidak terdapat jawaban yang bersifat ekstrim, dan tidak terdapat data yang *outlier*. Dikatakan *outlier* apabila data tersebut nilainya lebih besar dari 2,5 standar deviasi.
- 2) Jawaban terhadap pertanyaan kedua, berkaitan dengan seberapa sering pimpinan memberikan bimbingan, arahan dan dorongan kepada bawahan. Jawaban terendah adalah 3, jawaban tertinggi adalah 5, dengan rata-rata 4,43. Ini menunjukkan bahwa para manajer selalu memberikan bimbingan, arahan dan dorongan kepada bawahan. Nilai standar deviasi sebesar 0,568 menunjukkan bahwa tidak terdapat jawaban yang bersifat ekstrim, dan tidak terdapat data yang *outlier*.

- 3) Jawaban terhadap pertanyaan ketiga, berkaitan dengan apakah pimpinan memiliki hubungan baik dengan manajerial. Jawaban terendah adalah 4, jawaban tertinggi adalah 5, dengan rata-rata 4,43. Ini menunjukkan bahwa pimpinan memiliki hubungan baik dengan manajerial. Nilai standar deviasi sebesar 0,504 menunjukkan bahwa tidak terdapat jawaban yang bersifat ekstrim, dan tidak terdapat data yang *outlier*.
- 4) Jawaban terhadap pertanyaan keempat, berkaitan dengan apakah pimpinan memberikan kebebasan bagi bawahan untuk memberikan pendapat. Jawaban terendah adalah 3, jawaban tertinggi adalah 5, dengan rata-rata 4,33. Ini menunjukkan bahwa pimpinan memberikan kebebasan bagi bawahan untuk memberikan pendapat. Nilai standar deviasi sebesar 0,547 menunjukkan bahwa tidak terdapat jawaban yang bersifat ekstrim, dan tidak terdapat data yang *outlier*.
- 5) Jawaban terhadap pertanyaan kelima, berkaitan dengan apakah pimpinan perusahaan selalu memberikan tindakan tegas bagi manajerial yang melakukan pelanggaran. Jawaban terendah adalah 3, jawaban tertinggi adalah 5, dengan rata-rata 4,30. Ini menunjukkan bahwa pimpinan akan memberikan tindakan tegas bagi manajerial yang melakukan pelanggaran. Nilai standar deviasi sebesar 0,596 menunjukkan bahwa tidak terdapat jawaban yang bersifat ekstrim, dan tidak terdapat data yang *outlier*.

Tabel 4.4
Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Manajerial

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KM1	30	3	5	3,93	,521
KM2	30	3	5	3,90	,607
KM3	30	3	5	3,90	,607
KM4	30	3	5	3,97	,669
KM5	30	3	5	4,03	,669
Valid N (listwise)	30				

Sumber: Hasil Olah Data SPSS

Berdasarkan tabel 4.3, dapat dideskripsikan sebagai berikut.

- 1) Jawaban terhadap pertanyaan pertama, berkaitan dengan apakah kualitas hasil pekerjaan manajerial sudah sesuai dengan standar perencanaan yang ada. Jawaban terendah adalah 3, jawaban tertinggi adalah 5, dengan rata-rata 3,93. Ini menunjukkan bahwa kualitas pekerjaan manajerial sesuai dengan standar perencanaan yang ada. Nilai standar deviasi sebesar 0,521 menunjukkan bahwa tidak terdapat jawaban yang bersifat ekstrim, dan tidak terdapat data yang *outlier*. Dikatakan *outlier* apabila data tersebut nilainya lebih besar dari 2,5 standar deviasi.
- 2) Jawaban terhadap pertanyaan kedua, berkaitan dengan apakah manajerial setuju untuk mencapai dan menyelesaikan target pekerjaan yang dibebankan kepada manajerial. Jawaban terendah adalah 3, jawaban tertinggi adalah 5, dengan rata-rata 3,90. Ini menunjukkan bahwa para manajer menyetujui setiap target yang dibebankan kepada manajerial. Nilai standar deviasi sebesar 0,607 menunjukkan bahwa tidak terdapat jawaban yang bersifat ekstrim, dan tidak terdapat data yang *outlier*.

- 3) Jawaban terhadap pertanyaan ketiga, berkaitan dengan apakah manajerial sudah berhasil mengkoordinir karyawannya. Jawaban terendah adalah 3, jawaban tertinggi adalah 5, dengan rata-rata 3,90. Ini menunjukkan bahwa para manajer telah berhasil mengkoordinir karyawannya. Nilai standar deviasi sebesar 0,607 menunjukkan bahwa tidak terdapat jawaban yang bersifat ekstrim, dan tidak terdapat data yang *outlier*.
- 4) Jawaban terhadap pertanyaan keempat, berkaitan dengan apakah pemanfaatan sumber daya manusia di perusahaan sudah efektif dalam mencapai target keuntungan perusahaan. Jawaban terendah adalah 3, jawaban tertinggi adalah 5, dengan rata-rata 3,97. Ini menunjukkan bahwa pemanfaatan sumber daya manusia di perusahaan sudah efektif dalam mencapai target keuntungan perusahaan. Nilai standar deviasi sebesar 0,669 menunjukkan bahwa tidak terdapat jawaban yang bersifat ekstrim, dan tidak terdapat data yang *outlier*.
- 5) Jawaban terhadap pertanyaan kelima, berkaitan dengan seberapa sering manajerial membimbing sebelum mengarahkan untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Jawaban terendah adalah 3, jawaban tertinggi adalah 5, dengan rata-rata 4,03. Ini menunjukkan bahwa para manajer sering membimbing sebelum mengarahkan untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Nilai standar deviasi sebesar 0,669 menunjukkan bahwa tidak terdapat jawaban yang bersifat ekstrim, dan tidak terdapat data yang *outlier*.

b. Hasil Uji Kualitas Data

Uji validitas dilakukan dengan melihat korelasi antara skor butir dengan skor faktor harus berkorelasi positif, kemudian membandingkan r

tabel dengan r hitung dari tiap butir pertanyaan pada $\alpha = 0,05$ dengan derajat kebebasan ($n-k$). Untuk data sejumlah (n) = 30 sampel, dengan *degree of freedom* (df) = $n-2=28$, dimana digunakan $n - 2$ karena penelitian ini menggunakan 2 variabel independen, penggunaan derajat signifikansi (α) sebesar 5% akan menghasilkan r -tabel sebesar 0,361. Sedangkan nilai reliabilitas dilihat dari cronbach alpa masing-masing instrumen penelitian harus lebih besar dari pada 0,6. Hasil pengujian terhadap masing-masing variabel penelitian dijelaskan sebagai berikut :

a) Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Partisipasi Anggaran (X₁)

Tabel 4.4 berikut menyajikan hasil uji validitas terhadap item pertanyaan variabel partisipasi anggaran.

Tabel 4.5
Hasil Uji Validitas Item Pertanyaan Variabel Partisipasi Anggaran

Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Pertanyaan 1	0,752	0,361	Valid
Pertanyaan 2	0,744	0,361	Valid
Pertanyaan 3	0,755	0,361	Valid
Pertanyaan 4	0,738	0,361	Valid
Pertanyaan 5	0,825	0,361	Valid

Sumber: Hasil Olah Data SPSS

Berdasarkan hasil pengujian seperti pada tabel 4.5, kelima item pertanyaan menghasilkan r -hitung yang lebih besar dari r -tabel. Sehingga kelima pertanyaan mampu mengukur partisipasi responden dalam penyusunan anggaran.

Tabel 4.6 berikut ini menyajikan hasil uji reliabilitas terhadap item pertanyaan variabel partisipasi anggaran.

Tabel 4.6
Hasil Uji Reliabilitas Item Pertanyaan Variabel Partisipasi Anggaran

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,818	5

Sumber : *Output SPSS*

Hasil pengujian terhadap reliabilitas kuesioner menghasilkan angka *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6 yaitu sebesar 0,818. Berdasarkan hasil ini juga dapat disimpulkan item pertanyaan kuesioner memiliki reliabilitas yang tinggi.

b) Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Komitmen Organisasi.

Tabel 4.7 berikut menyajikan hasil uji validitas terhadap item pertanyaan variabel komitmen organisasi.

Tabel 4.7
Hasil Uji Validitas Item Pertanyaan Variabel Komitmen Organisasi

Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Pertanyaan 1	0,797	0,361	Valid
Pertanyaan 2	0,761	0,361	Valid
Pertanyaan 3	0,785	0,361	Valid
Pertanyaan 4	0,689	0,361	Valid
Pertanyaan 5	0,649	0,361	Valid

Sumber: Hasil Olah Data SPSS

Berdasarkan hasil pengujian seperti pada tabel 4.7, kelima item pertanyaan menghasilkan r-hitung yang lebih besar dari r-tabel. Sehingga kelima pertanyaan mampu mengukur partisipasi responden dalam komitmen organisasi.

Tabel 4.8 berikut ini menyajikan hasil uji reliabilitas terhadap item pertanyaan variabel komitmen organisasi.

Tabel 4.8
Hasil Uji Reliabilitas Item Pertanyaan Variabel Komitmen Organisasi

Cronbach's Alpha	N of Items
,759	5

Sumber : *Output SPSS*

Hasil pengujian terhadap reliabilitas kuesioner menghasilkan angka *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6 yaitu sebesar 0,759. Berdasarkan hasil ini juga dapat disimpulkan item pertanyaan kuesioner memiliki reliabilitas yang tinggi.

c) Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Gaya Kepemimpinan.

Tabel 4.9 berikut menyajikan hasil uji validitas terhadap item pertanyaan variabel gaya kepemimpinan.

Tabel 4.9
Hasil Uji Validitas Item Pertanyaan Variabel Gaya Kepemimpinan

Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Pertanyaan 1	0,640	0,361	Valid
Pertanyaan 2	0,831	0,361	Valid
Pertanyaan 3	0,811	0,361	Valid
Pertanyaan 4	0,716	0,361	Valid
Pertanyaan 5	0,780	0,361	Valid

Sumber: Hasil Olah Data SPSS

Berdasarkan hasil pengujian seperti pada tabel 4.9, kelima item pertanyaan menghasilkan r-hitung yang lebih besar dari r-tabel. Sehingga kelima pertanyaan mampu mengukur partisipasi responden dalam gaya kepemimpinan.

Tabel 4.10 berikut ini menyajikan hasil uji reliabilitas terhadap item pertanyaan variabel gaya kepemimpinan.

Tabel 4.10
Hasil Uji Reliabilitas Item Pertanyaan Variabel Gaya Kepemimpinan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,801	5

Sumber : *Output SPSS*

Hasil pengujian terhadap reliabilitas kuesioner menghasilkan angka *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6 yaitu sebesar 0,801. Berdasarkan hasil ini juga dapat disimpulkan item pertanyaan kuesioner memiliki reliabilitas yang tinggi.

d) Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja Manajerial.

Tabel 4.11 berikut menyajikan hasil uji validitas terhadap item pertanyaan variabel kinerja manajerial.

Tabel 4.11
Hasil Uji Validitas Item Pertanyaan Variabel Kinerja Manajerial

Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Pertanyaan 1	0,869	0,361	Valid
Pertanyaan 2	0,891	0,361	Valid
Pertanyaan 3	0,783	0,361	Valid
Pertanyaan 4	0,859	0,361	Valid
Pertanyaan 5	0,870	0,361	Valid

Sumber: Hasil Olah Data SPSS

Berdasarkan hasil pengujian seperti pada tabel 4.11, kelima item pertanyaan menghasilkan r-hitung yang lebih besar dari r-tabel. Sehingga kelima pertanyaan mampu mengukur partisipasi responden dalam kinerja manajerial.

Tabel 4.12 berikut ini menyajikan hasil uji reliabilitas terhadap item pertanyaan variabel kinerja manajerial.

Tabel 4.12
Hasil Uji Reliabilitas Item Pertanyaan Variabel Kinerja Manajerial

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,905	5

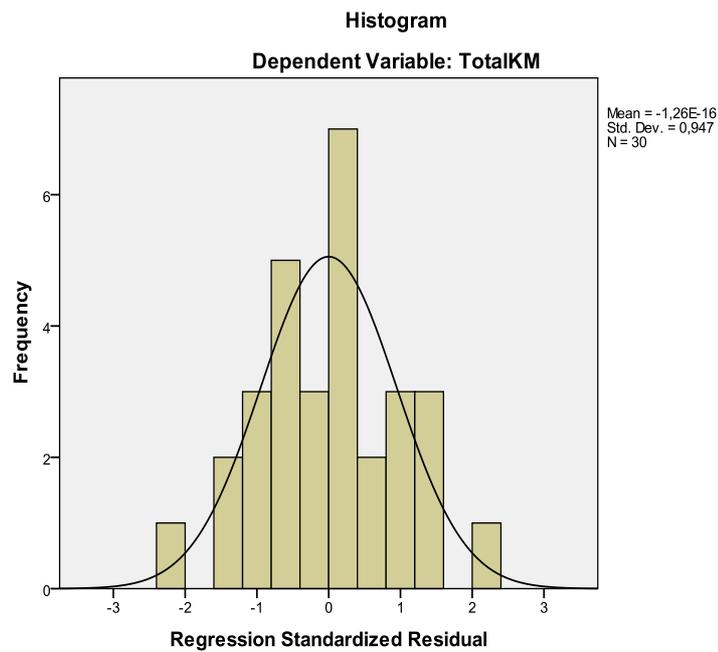
Sumber : *Output SPSS*

Hasil pengujian terhadap reliabilitas kuesioner menghasilkan angka *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6 yaitu sebesar 0,905. Berdasarkan hasil ini juga dapat disimpulkan item pertanyaan kuesioner memiliki reliabilitas yang tinggi.

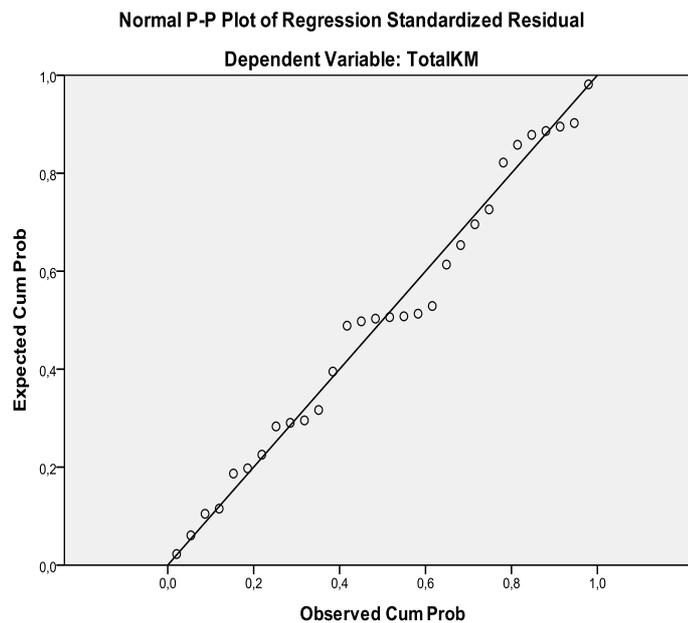
c. Hasil Uji Asumsi Klasik

a) Hasil Uji Normalitas Data

Tujuan uji normalitas adalah ingin mengetahui apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Jika asumsi ini dilanggar atau tidak dipenuhi maka uji statistik menjadi tidak valid. Cara yang digunakan peneliti adalah dengan menggunakan analisis grafik. Hasil pengujian normalitas data ditunjukkan dalam histogram dan grafik berikut ini:



Gambar 4.1 Grafik Histogram
Sumber : *Output SPSS*



Gambar 4.2 Normal P-P Plot
Sumber : *Output SPSS*

Dengan melihat tampilan histogram maupun grafik normal plot maka dapat disimpulkan bahwa grafik histogram pola distribusi yang tidak menceng ke kiri atau ke kanan menunjukkan bahwa data telah terdistribusi

secara normal. Sedangkan pada grafik normal plot terlihat titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal, dan penyebarannya tidak jauh dari garis diagonal. Kedua grafik tersebut menunjukkan bahwa model regresi tidak menyalahi asumsi normalitas. Pengujian normalitas data juga dilakukan dengan uji *KolmogorovSmirnov* (Uji K-S). Jika tingkat signifikansinya lebih besar dari 0,05 maka data itu terdistribusi normal. Jika nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05 maka distribusi data adalah tidak normal. Hasil pengujian normalitas terhadap variabel independen dan variabel dependen akan disajikan pada tabel 4.13.

Tabel 4.13

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		TotalPA	TotalKO	TotalGK	TotalKM
N		30	30	30	30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	18,37	20,17	21,63	19,73
	Std. Deviation	3,828	2,949	2,173	2,625
Most Extreme Differences	Absolute	,129	,177	,207	,260
	Positive	,086	,122	,207	,260
	Negative	-,129	-,177	-,134	-,174
Kolmogorov-Smirnov Z		,704	,972	1,135	1,422
Asymp. Sig. (2-tailed)		,705	,301	,152	,035

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : *Output SPSS*

Berdasarkan tabel 4.13, dapat dilihat bahwa nilai signifikansi variabel independen dan variabel dependen menunjukkan data terdistribusi secara normal, karena hasil signifikansi adalah 0,705 (partisipasi dalam penyusunan anggaran), 0,301 (komitmen organisasi), 0,152 (gaya kepemimpinan) dan 0,035 (kinerja manajerial). Oleh karena nilai sig. untuk setiap variabel yang

diuji > 0.05 maka dapat diketahui bahwa data variabel adalah normal atau memenuhi syarat uji normalitas kecuali variable kinerja manajerial.

b) Hasil Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah situasi adanya korelasi antara variabel independen antara yang satu dengan lainnya. Dalam hal ini, kita sebut variabel-variabel bebas ini tidak orthogonal. Variabel-variabel bebas yang bersifat orthogonal adalah variabel bebas yang memiliki nilai korelasi diantaranya sama dengan nol. Hasil uji gejala multikolinearitas disajikan pada tabel 4.14 berikut ini:

Tabel 4.14
Hasil Uji Gejala Multikolinearitas

		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	7,971	4,690		1,700	,101		
	TotalPA	,245	,132	,357	1,863	,074	,733	1,365
	TotalKO	,174	,171	,195	1,018	,318	,735	1,361
	TotalGK	,174	,209	,144	,831	,413	,898	1,113

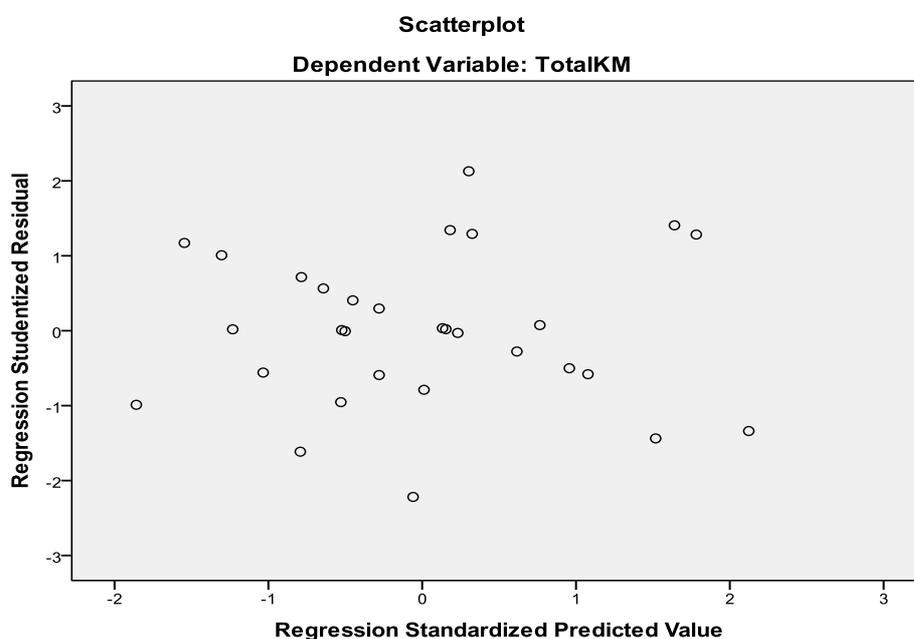
a. Dependent Variable: TotalKM

Sumber : *Output SPSS*

Dari hasil pengujian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas antara variabel independen. Gejala multikolinearitas terjadi apabila nilai VIF lebih besar dari 10. Berdasarkan hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa variabel partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan memenuhi syarat uji gejala multikolinearitas.

c) Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan untuk melihat apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variabel dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk pengujian ini peneliti menggunakan alat analisis grafik (*Scatterplot*). Deteksi ada tidaknya gejala heterokedastisitas adalah dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* di sekitar nilai X_1 , X_2 , X_3 dan Y . Jika ada pola tertentu, maka telah terjadi gejala heterokedastisitas. Hasil pengujian gejala heteroskedastisitas disajikan dalam gambar 4.3 berikut ini :



Gambar 4.3
Grafik Scatterplot

Sumber : *Output SPSS*

Berdasarkan gambar 4.3, terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka nol pada sumbu Y. maka dapat didimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

d. Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan tujuan untuk menguji ada tidaknya pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian dengan regresi berganda ditujukan dalam tabel-tabel di bawah ini:

Tabel 4.15

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TotalGK, TotalKO, TotalPA	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: TotalKM

Sumber : *Output* SPSS

Berdasarkan tabel 4.15 di atas, maka analisis statistik deskriptif adalah sebagai berikut:

- Variabel yang dimasukkan ke dalam persamaan adalah variabel independen yaitu partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan,
- Tidak ada variabel independen yang dikeluarkan,
- Metode yang digunakan untuk memasukkan data yaitu metode *enter*.

Tabel 4.16

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,547 ^a	,299	,218	2,321

a. Predictors: (Constant), TotalGK, TotalKO, TotalPA

b. Dependent Variable: TotalKM

Sumber : *Output* SPSS

Berdasarkan tabel 4.16 dapat dilihat hasil analisis regresi secara keseluruhan menunjukkan R sebesar 0,547 yang berarti bahwa hubungan antara partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial mempunyai hubungan yang cukup kuat yaitu sebesar 54,7%. Dikatakan cukup kuat karena angka tersebut berada di atas 0,5 atau 50%. Sedangkan nilai *Adjusted R Square* atau nilai koefisien determinasi sebesar 0,218. Yang berarti bahwa variabel independen (kinerja manajerial) mampu dijelaskan oleh variabel independen (partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan) sebesar 21,8%.

Tabel 4.17
Uji – F

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	59,825	3	19,942	3,702	,024 ^a
	Residual	140,042	26	5,386		
	Total	199,867	29			

a. Predictors: (Constant), TotalGK, TotalKO, TotalPA

b. Dependent Variable: TotalKM

Sumber : *Output SPSS*

Dari uji ANOVA (*Analysis of variance*) atau uji F, maka didapat F hitung sebesar 3,702 dengan tingkat signifikansi 0,024 jauh lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu, maka model regresi bisa dipakai untuk memprediksi kinerja manajerial. Dengan kata lain, partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Secara *Quick Look* bila nilai F lebih besar dari pada 4 maka Ho dapat ditolak pada derajat kepercayaan 5%. Dengan kata lain Ha diterima, yang menyatakan bahwa

semua variabel independen secara serentak dan signifikan mempengaruhi variabel dependen.

Tabel 4.18
Uji – t
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,971	4,690		1,700	,101
	TotalPA	,245	,132	,357	1,863	,074
	TotalKO	,174	,171	,195	1,018	,318
	TotalGK	,174	,209	,144	,831	,413

a. Dependent Variable: TotalKM

Berdasarkan tabel 4.18, pada kolom *Unstandardized Coefficients* bagian B diperoleh model persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 7,971 - 0,245(\text{TotalPA}) + 0,174(\text{TotalKO}) + 0,174(\text{TotalGK})$$

Konstanta sebesar 7,971 menyatakan bahwa jika tidak berpartisipasi, tidak memiliki komitmen dan gaya kepemimpinan, maka kinerja manajerial adalah sebesar 7,971. Berdasarkan tabel, diperoleh hasil uji t yang diperlukan untuk menguji signifikansi konstanta dan variabel independen. Pada kolom signifikansi, konstanta memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,101 dan variabel independen komitmen organisasi memiliki tingkat signifikansi jauh di bawah 0,05 yaitu 0,318, untuk variabel partisipasi anggaran memiliki tingkat signifikansi di bawah 0,05 yaitu 0,074 dan variabel gaya kepemimpinan memiliki tingkat signifikansi jauh di bawah 0,05 yaitu 0,413.

B. Pembahasan

Penelitian ini menguji variabel partisipasi anggaran (X_1), gaya kepemimpinan (X_2) dan komitmen organisasi (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y) pada PT. Pos (Persero) Indonesia Cabang Binjai. Hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel 4.15.

Tabel 4.15
Resume Hasil Pengujian Hipotesis

Kode	Hipotesis	Hasil
H ₁	Terdapat pengaruh positif dan signifikan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Binjai.	Diterima
H ₂	Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Binjai.	Ditolak
H ₃	Terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Binjai.	Ditolak

Sumber: Data primer diolah

1. Hasil Penelitian Uji F

Berdasarkan Uji F didapat perhitungan sebesar 3,702 dengan tingkat signifikansi 0,024, jauh lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu, maka model regresi bisa dipakai untuk memprediksi kinerja manajerial. Dengan kata lain, partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dari penelitian sekarang sama hasilnya dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Prihatin (2015) bahwa partisipasi anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah.

2. Hasil Penelitian Uji t

a) Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Nafarin (2015, h.28-30) anggaran memiliki fungsi sebagai berikut :

– Fungsi Perencanaan

Fungsi perencanaan didalam anggaran digunakan untuk menentukan rencana belanja dan sumber dana yang ada seefisien mungkin.

– Fungsi Pelaksanaan

Anggaran dalam fungsi pengawasan digunakan sebagai pedoman pelaksanaan pekerjaan, artinya sebelum pekerjaan dilaksanakan terlebih dahulu mendapat persetujuan yang berwenang (terutama dalam hal keuangan).

– Fungsi Pengawasan

Anggaran merupakan alat pengawasan atau pengendalian (*controlling*). Pengawasan berarti mengevaluasi (menilai) terhadap pelaksanaan pekerjaan, dengan cara :

1. Membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran).
2. Melakukan tindakan perbaikan bila dipandang perlu (atau bila terdapat penyimpangan yang merugikan).

Sehingga dapat disimpulkan anggaran berfungsi sebagai alat perusahaan untuk membantu manajemen dalam melaksanakan setiap keputusan yang ditetapkan. Anggaran digunakan untuk memberikan motivasi kepada bawahan mengenai progres kinerja pegawai. Anggaran sebagai perencanaan, pengawasan dan pengendalian kegiatan operasional didalam perusahaan atau organisasi.

Tujuan penyusunan anggaran menurut Nafarin (2013:19), antara lain adalah sebagai berikut:

1. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
2. Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
3. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
4. Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Ni Luh Gede (2015), yang menemukan hasil bahwa penyusunan anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh positif pada kinerja di aparat pemerintah daerah.

Berdasarkan hasil Uji t yang dilakukan oleh peneliti diatas, dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran sangat berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial karena variabel partisipasi anggaran diketahui nilai signifikansi $0,074 > 0,05$. Oleh karena itu partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan wawancara tanggal 07 Mei 2019 terhadap Bapak Yudha Prayogie S selaku Manajer Akuntansi mengatakan bahwa seluruh karyawan PT. Pos Indonesia ikut dilibatkan dalam hal menyusun anggaran serta diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat/ opini. Sehingga pada saat pelaksanaan program anggaran, setiap karyawan sudah mengetahui batasan-batasan anggaran yang harus dikeluarkan, karyawan juga akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya dengan meningkatkan kerja sama antar

departemen, serta memberikan suatu hasil yang terbaik sesuai dengan tujuan penyusunan anggaran.

b) Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Robbins dan Judge dalam Zelvia (2015), Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Menurut Luthans dalam Chaniago (2017), komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama yaitu :

1. Identifikasi

Identifikasi terlaksanakan dalam bentuk kepercayaan karyawan terhadap organisasi jika dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi. Sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para karyawan atau organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan mereka dalam tujuan organisasi. Hal ini dibutuhkan untuk saling mendukung diantara para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa karyawan dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi karena karyawan yang dipercaya menerima tujuan organisasi tersebut telah dipilih dan direncanakan untuk memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

2. Keterlibatan

Keterlibatan karyawan dalam semua aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan karyawan mendorong mereka saling bekerjasama dengan baik antar sesama rekan kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk melibatkan semua karyawan adalah dengan mendorong partisipasi mereka dalam berbagai pembuatan keputusan yang dapat menimbulkan keyakinan pada karyawan bahwa apa yang telah diputuskan merupakan keputusan secara bersama.

3. Loyalitas

Loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk mempererat hubungan dengan organisasi, dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesediaan karyawan untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi merupakan hal yang penting dan menunjang komitmen mereka terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat dilakukan apabila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan dalam organisasi.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan Dhani Sukaryanti (2016), yang menemukan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan hasil Uji t yang peneliti lakukan diatas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial karena variabel komitmen organisasi diketahui nilai signifikansi $0,318 > 0,05$. Oleh karena itu komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan wawancara tanggal 07 Mei 2019

terhadap Bapak Yasin H.Ismail selaku Manajer SDM mengatakan bahwa masih adanya pegawai yang terlambat masuk kantor pada waktu yang telah ditetapkan dan juga masih adanya pegawai yang keluar kantor diwaktu jam kerja. Hal ini menyebabkan kurangnya semangat kerja karyawan dan kepedulian akan nasib perusahaan tempat mereka bekerja.

c) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Yukl (2010) “Gaya kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama”. Fungsi seorang pemimpin tidak hanya terbatas pada koordinasi tetapi mencakup segala bidang atau aspek yang ada didalam satu wadah. Apabila pemimpin ini dapat menjalankan tanggung jawab yang besar dan motivasi para bawahan, maka pemimpin dapat dikatakan sebagai pemimpin yang berhasil dalam menghimpun suatu wadah. Adapun peran pemimpin tersebut yaitu seorang pemimpin bisa menjadi komunikator, mediator, dan integrator dalam organisasi yang dipimpinnya. Gambaran umum yang dihubungkan dengan fungsi pemimpin sebagai komunikator yakni suatu proses pemeliharaan hubungan yang baik kedalam maupun keluar oleh seorang pemimpin melalui komunikasi baik lisan maupun tulisan. Dikemukakan oleh Rivai (2010:34) “fungsi kepemimpinan selalu berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi dengan interaksi antar individu didalam aktifitasnya masing-masing oleh seorang pimpinan”.

Menurut hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Muhammad Ginanjar (2013), yang menemukan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan hasil Uji t yang peneliti lakukan diatas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial karena variabel gaya kepemimpinan diketahui nilai signifikansi $0,413 > 0,05$. Oleh karena itu gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan wawancara tanggal 07 Mei 2019 terhadap Bapak Liezon Suparmo selaku Manajer Audit Mutu mengatakan bahwa setiap keputusan yang diambil pimpinan belum sesuai dengan keadaan kinerja manajerial. Hal ini dikarenakan masih ada pimpinan yang masa kerjanya lama tetapi kinerjanya rendah. Saat ini loyalitas pimpinan bukan lagi sekedar kemampuan pimpinan menyelesaikan tugas dan kewajibannya sesuai dengan *job description*, namun juga bagaimana pimpinan dapat melaksanakan tugas seoptimal mungkin untuk mendapatkan hasil terbaik bagi perusahaan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Pos Indonesia (Persero) Binjai. Di sini dihubungkan dua variabel independen dengan satu variabel dependen. Sampel yang dipilih sebanyak 30 karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Binjai. Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode statistik uji F, uji-t, dan koefisien determinasi setelah sebelumnya dilakukan uji kualitas data dan uji asumsi klasik. Hasil penelitian yang ditemukan diungkapkan di bawah ini.

1. Secara simultan, partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada PT. Pos Indonesia (Persero) Binjai.
2. Secara parsial, ditemukan bahwa partisipasi anggaran memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian secara parsial ini sejalan dengan penelitian Candra Maha Prihatin (2015) bahwa terdapat berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja manajerial.
3. Secara parsial, komitmen organisasi tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian secara parsial ini tidak sejalan dengan penelitian Dhani Sukaryanti (2016), yang menemukan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
4. Secara parsial, gaya kepemimpinan tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian secara parsial ini tidak sejalan dengan

hasil penelitian yang dilakukan Muhammad Ginanjar (2013), yang menemukan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

B. Saran

Sehubungan dengan hasil penelitian yang diperoleh, maka dapat ditemukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi pihak PT. Pos Indonesia (Persero) Binjai, bahwa keberhasilan penerapan partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan sangat bergantung kepada manajemen. Karena itu, dituntut perhatian, komitmen, dan tanggung jawab penuh dalam pelaksanaannya.
2. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada perusahaan yang sejenis tetapi berskala besar dengan tujuan untuk mengetahui apakah partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini perlu dilakukan karena kemungkinan yang terjadi adalah adanya perbedaan pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial antara perusahaan skala menengah dan besar.
3. Penelitian ini merekomendasikan agar meneliti masalah ini dengan menambahkan pengaruh faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja manajerial, seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, stres kerja, dan lain sebagainya.

4. Penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu referensi untuk penelitian lebih lanjut, terutama bagi peneliti yang melakukan penelitian yang berkaitan dengan partisipasi anggaran, kinerja manajerial dan gaya kepemimpinan yang lebih sempurna dan komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong. (2012). *Prinsip-Prinsip Pemasaran*. Edisi 13. Jilid 1. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Arisanti. (2010). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, Vol.9. No.2: 118-134.
- Arnita, V. (2018). Pengaruh Orangtua Terhadap Mahasiswa Akuntansi Dalam Pemilihan Karir Menjadi Profesi Akuntan. *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis: Jurnal Program Studi Akuntansi*, 4(2), 19-23.
- Basna. (2016), Analisis Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Manado. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen* Vol. 4, No.3, 319-334.
- Chrisna, H. (2018). Analisis Manajemen Persediaan Dalam Memaksimalkan Pengendalian Internal Persediaan Pada Pabrik Sepatu Ferradini Medan. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(2), 82-92.
- Dharma, (2012). *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fadly, Y. (2011). *An Analysis Of Main Character Conflicts In M.J. Hyland's Carry Me Down*.
- Fenty. (2016). *Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Penerapan Prinsi-prinsip Good Corporate Governance (GCG) Terhadap Kineja Perguruan Tinggi dengan Pendekatan Balanced Scorecard (BSC)*. Vol. 7. No. 01. Juli.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit-UNDIP.
- Giri. (2014). *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajrial dengan Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Komitmen Tujuan Anggaran sebagai Variabel Pemediasi*.

- Hasibuan, (2016). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.
- Ikhsan. (2009). *Akuntansi Keperilakuan Edisi.2*. Salemba Empat : Jakarta.
- Indarto, dan Ayu, (2011). *Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan melalui Kecukupan Anggaran, Komitmen Organisasi, Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information (JRI)*. Vol 14 No.1. Januari: 33-44.
- Kartono, (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Kaswan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Latuheru, Belianus., 2010. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Kawasan Industri Maluku)". *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 7, No. 2, November, Hlm. 117-130, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra.
- Luthans dalam Chaniago (2017:249) *Psychological Capital and Beyond*.
- Malikhah, I. (2019). Pengaruh Mutu Pelayanan, Pemahaman Sistem Operasional Prosedur Dan Sarana Pendukung Terhadap Kepuasan Mahasiswa Universitas Pembangunan Panca Budi. *JUMANT*, 11(1), 67-80.
- Mardiasmo, (2011). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta Salemba Empat,.
- Nafarin, (2013). *Penganggaran Perusahaan*. Edisi ketiga, Cetakan kedua, Buku 1. Jakarta : Salemba Empat.
- Nafarin, M. 2015. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi tiga. Jakarta : Salemba Empat.
- Nasution, A. P. (2017). Evaluasi Pelaksanaan Kebijakan Alokasi Dana Desa, Bagi Hasil Pajak dan Retribusi Daerah dan Dana Desa Dalam Pemberdayaan Masyarakat dan Kelembagaan Desa di Kecamatan Munte Kabupaten Karo.
- Nasution, D. A. D., & Ramadhan, P. R. (2019). Pengaruh Implementasi *E-Budgeting* Terhadap Transparansi Keuangan Daerah Di Indonesia. *E-Jurnal Akuntansi*, 28(1), 669-693.

- Nor. (2007). *Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai variable Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*. SNA X Makassar.
- Ompusunggu, (2009). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan *Job Relevant Information (JRI)* terhadap Informasi Asimetris (Studi pada Badan Layanan Umum Universitas Negeri di Kota Purwokerto Jawa Tengah)”. *Simposium Nasional Akuntansi 9*. Padang.
- Puspaningsih, (2013), Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Manajer, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 6 No. 2, Desember 2002, Universitas Islam Indonesia.
- Raharjono. (2010). *Pengaruh Karakteristik Personalitas Manajer terhadap Hubungan antara Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial*. *Kinerja*, Volume 11, No.1, Hal. 50-63.
- Rahayu. (2017), Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan Tetap
- Ritonga. (2008). *Pengaruh Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi terhadap Hubungan antara partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial pada PDAM Tirtanadi Propinsi Sumatera Utara*. Tesis. Universitas Sumatera Utara: Medan.
- Rivai, dan Mulyadi. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* Edisi Ketiga. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S.P dan Judge T.A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ryninta dan Zulfikar (2005), *Pengaruh Pelimpahan Wewenang terhadap Hubungan antara Kinerja Manajer dan Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran*. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 4 No. 2 (September), Hal.156-174.
- Saragih, (2011). ***Hubungan Karakteristik Perawat Dengan Tingkat Kepatuhan Perawat Melakukan Cuci Tangan di Rumah Sakit Columbia Asia Medan***. *Jurnal Ilmu Keperawatan*. Volume 3, No. 1 Tahun 2011. Universitas Darma Agung Medan : Medan.
- Saraswati, D. (2018). Pengaruh Pendapatan Asli Daerah, Belanja Modal terhadap Pertumbuhan Ekonomi dan Dana Perimbangan sebagai Pemoderasi di Kabupaten/Kota Sumatera Utara. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(2), 54-68.

- Saraswati, D. (2019). Pengaruh Pendapatan Asli Daerah, Ukuran Pemerintah Daerah, Leverage, Terhadap Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 9(2), 110-120.
- Sari, A. K., Saputra, H., & Siahaan, A. P. U. (2017). *Effect of Fiscal Independence and Local Revenue Against Human Development Index. Int. J. Bus. Manag. Invent*, 6(7), 62-65.
- Sari, M. N. (2018). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Underpricing Saham pada Saat Initial Public Offering di Bursa Efek Indonesia.
- Sasongko dan Parulian., (2015), *Anggaran*. Jakarta: Salemba Empat.
- Setyarini, Purwanti. (2010). *Mekanisme Corporate Governance, Manajemen Laba Dan Kinerja Perusahaan*. Universitas Brawijaya.
- Siregar, O. K. (2019). Pengaruh Deviden *Yield* Dan *Price Earning Ratio* Terhadap Return Saham Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2016 Sub Sektor Industri Otomotif. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 9(2), 60-77.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Sopiah. (2008). *Prilaku Organisasional*. Yogyakarta : ANDI.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi. (2010). *Anggaran Perusahaan*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Sumarno, J. 2009. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Jurnal Bisnis Strategi*, Vol. 14, no. 2, Desember 2009.
- Sunjoyo. (2008). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention. *Sosiohumanika*, 16A(1), Januari 2008.
- Supraja, G. (2019). Pengaruh Implementasi Standar Akuntansi Pemerintahan Berbasis AkruaL Dan Efektivitas Fungsi Pengawasan Terhadap Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Deli Serdang. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 10(1), 115-130.

- Syafriadi. (2015). **Pengaruh partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial** (studi kasus pada Universitas Pembangunan Pancabudi). *Jurnal Ilmiah "INTEGRITAS"* Vol.1 No. 4.
- Syam dan Djalil. (2009). *Pengaruh Orientasi Profesional terhadap Konflik Peran*. Simposium Nasional Akuntansi Simposium Nasional Akuntansi IX, Padang.
- Tampi, (2014). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado)*. Journal "Acta Diurna" Volume III. No.4. Tahun 2014.
- Yukl, Gary. (2010). *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Kelima. Jakarta : PT. Indeks.
- Yunus, R. N. (2019). Kemampuan Menulis Argumentasi Dalam Latar Belakang Skripsi Mahasiswa Manajemen Universitas Pembangunan Panca Budi. *Jumant*, 11(1), 207-216.
- Zurnali. (2010). *Learning Organization, Competency, Organizational Commitment, And Customer Orientation: Knowledge Worker-Kerangka Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Depan*. Bandung: Unpad Press.

www.posindonesia.co.id