

# ANALISIS PENGARUH BUDGET PARTICIPATION DAN DECISION MAKING TERHADAP ORGANIZATIONAL COMMITMENT DAN MANAGERIAL PERFORMANCE

Ibrahim Ingga

Email : [ibrahimmingga52@gmail.com](mailto:ibrahimmingga52@gmail.com)

Accounting Department - Faculty of Economic and Business  
University of 17 Agustus 1945 (UNTAG) Surabaya

**Abstract.** The purpose of this research is to know the influence of: (1) Budget participation (BP) on Organizational Commitment (OC), (2) BP on Managerial performance (MP), (3) Decision making (DM) on OC, (4) DM on MP, (5) OC on MP, (6) OC on the relationship between BP and MP, and (7) OC on the relationship between DM and MP. The population of this research consists of all managers in industries manufacture in East Java. For determining the research object, this research is used the purposive sampling method. The data were collected by questionnaires and interview. Data is measured by the Likert scale 1 to 5 scores. Getting the results of research, data was analyzed by the Partial Least Square (PLS). The results of research shown that: (1) BP influence significantly on OC. (2) BP influence significantly on MP. (3) DM influence significantly on OC. (4) ) DM influence significantly on MP (5) OC influence significantly on MP, and (6) OC is made be strong the influence of BP on MP, and (7) OC is made be strong the influence of DM on MP.

**Keywords :** Budget participation, Decision making, Organizational Commitment and Managerial performance

## PENDAHULUAN

Kinerja merupakan salah satu faktor penting bagi industri manufaktur, karena tanpa kinerja, manajer akan sukar mempertahankan eksistensi perusahaan. Kinerja perusahaan terdiri dari akumulasi kinerja manajer (Managerial performance) yang memimpin pusat-pusat pertanggung-jawaban (responsibility centers).

Managerial performance dicapai melalui pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen di pusat pertanggung-jawaban masing-masing. Fungsi-fungsi manajemen yang umumnya dikenal adalah: planning, organizing, actuating, controlling, directing dan coordinatinng. Hansen and Mowen (2000) menegaskan bahwa: The management process is defined as the following activities: (1) planning, (2) controlling, and (3) decision making. Ini berarti bahwa untuk mencapai Managerial performance, paling tidak manajer menggunakan 3 elemen fungsi manajemen tersebut. Hal ini terjadi karena dalam proses manajemen Controlling dilakukan berdasarkan planning. Planning disusun berdasarkan Decision making yang telah dilakukan. Dalam proses tersebut manajer dituntut untuk berpartisipasi, baik dalam proses Decision making, Planning, maupun Controlling. Satu hal yang tidak bisa diabaikan dalam proses tersebut ialah tersedianya informasi akuntansi. Informasi akuntansi manajemen (IAM) adalah sebagai alat

penunjang dalam implementasi proses manajemen. IAM bermanfaat sebagai dasar pertimbangan dalam planning, controlling, dan Decision making atau fungsi-fungsi manajemen lainnya. IAM dibutuhkan oleh pemakai inter atau manajemen. Jika manajer telah melakukan partisipasi tersebut dengan baik, seharusnya dapat meningkatkan OC. yang pada gilirannya akan meningkatkan loyalitas manajer pada perusahaan.

Jadi, partisipasi manajer, paling tidak mencakup partisipasi pengambilan keputusan, partisipasi penyusunan anggaran, dan partisipasi pengendalian anggaran. Hal ini sesuai dengan peran anggaran yaitu sebagai alat perencanaan dan pengendalian. The impact of decision making and reward management on job performance were significant and partial mediation of job satisfaction on the above relationships were found out (Yasodara Jayaranta, 65). The analysis has shon that certain decision directly influence the operational activity in the following years and considerably affect the overall performance of the services provided (Ebert at.all; 2013). Selanjutnya Hansen and Mowen (2000) mengemukakan bahwa: Planning is only half the battle. Once a plan is created, it must be implemented and its implementation monitored by managers and workers to ensure that the plan is being carried out as intended.

## RUMUSAN MASALAH

### Budget Participation

Budget participation adalah keikut-sertaan manajer-manajer pusat pertanggung-jawaban dalam hal yang berkaitan dengan penyusunan anggaran (Sri Hastuti dan Anik Yuliati, 2007: 40). Partisipasi penganggaran adalah luasnya pengaruh dan keterlibatan manajer bawahan dalam penyusunan anggaran (Milani, 1975; Brownel, 1982; Nouri dan Parker, 1998; Poon et al, 2001) dalam Supriyono dan Syakhroza, 2003). Pengertian tersebut menunjukkan bahwa, Budget participation adalah keikut-sertaan atau keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran. Dalam partisipasi tersebut manajer akan menyumbangkan tenaga dan pemikirannya terhadap anggaran yang sedang disusun. Berbagai konsep, kebijakan, metode, sistem, dan pendekatan akan dituangkan dalam penyusunan anggaran tersebut. Berdasarkan partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran tersebut akan memicu timbulnya OC karena perusahaan akan meningkatkan kepeduliannya terhadap manajer dalam bentuk finansil maupun nonfinansil. Dengan demikian, akan mendorong pula naiknya biaya-biaya operasional, terutama kompensasi finansil yang diberikan pada manajer. Kenaikan aktivitas manajer menandakan bahwa, aktivitas perusahaan bertambah yang pada gilirannya meningkatkan Managerial performance.

Penelitian Sri Hastuti dan Anik Yuliani (2007) menunjukkan bahwa organizational commitment dapat memperkuat Budget participation dalam hubungannya dengan budgetary slack. Penelitian tersebut menunjukkan dua hal: (1) Partisipasi penganggaran berpengaruh signifikan terhadap budgetary slack. (2) Sebagai variabel moderating, Organizational commitment berpengaruh terhadap hubungan antara budget participation dengan budgetary slack. Di pihak lain, Melek Eker (2007) meneliti pengaruh budget participation terhadap kinerja manajerial dengan organizational commitment sebagai variabel moderating. Hasilnya menunjukkan bahwa, Budget Participation dan organizational commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap Managerial performance. Mamik (2009) meneliti Pengaruh Kedisiplinan, motivasi kerja, dan organizational commitment terhadap Kerja karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa organizational commitment berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada industri kerta di Jawa Timur. Temuan diatas

berbanding terbalik dengan hasil penelitian Ingg (2016); bahwa Budget participation tidak berpengaruh terhadap MP. Namun di sisi lain penelitian Ingg (2016) menemukan bahwa, BP (X1) had influence significantly on OC.

Penelitian Tim Keley dan Loren Margheim (2007) menunjukkan bahwa, "there was a positive relationship between staff auditor perception of their own TBP and senior auditor budgetary participation.

Melek Eker (2007) menemukan bahwa: (1) effects of BP and organizational commitment by itself on managerial performance are positive and significant. (2) the managerial performance scores were found increase when the interaction score between BP and organizational commitment the provides appropriate condition for high managerial performance. As to these result, H1 hypothetis, H2 hypothetis and H3 hypothetis are supported.

Mitchell (1983: 176) mengemukakan bahwa, Participation should increase commitment and acceptance. Astuti dan Yuliati (2007) menggunakan komitmen sebagai variabel yang memperkuat pengaruh Budget participation terhadap Slank budget. Slank budget dapat digunakan sebagai indikator kinerja, karena semakin kecil slank budget tentu semakin baik, demikian sebaliknya.

### Decision making

Decision making is the process of indetifying problems and opportunities, generating alternatives, selecting an alternative, and implementing the solution (Richard L. Daft: 164-165, 1987). Di lingkungan industri manufaktur selain tersedia peluang, juga terdapat resiko. Bahkan peluang dan resiko tersebut berbanding lurus. Semakin besar peluang, semakin besar pula resiko, demikian sebaliknya. Untuk memperoleh peluang yang tepat, manajer perlu memiliki informasi yang relevan dan reliabel. Hal ini penting karena kesalahan dalam pengambilan keputusan, banyak disebabkan tidak tersedianya informasi yang relevan dan reliabel. Kesalahan dalam Decision making bisa menimbulkan resiko yang besar, bahkan dapat menghambat tercapainya Managerial performance. Memang diakui bahwa, Decision making yang salah bukan juga semata-mata karena manajer tidak memiliki informasi yang relevan dan reliabel, tetapi kesalahan bisa terjadi kerena Decisoion making dilaksanakan secara irrasional. Artinya, Decision maker tidak menggunakan informasi yang tersedia secara maksimal.

Dalam proses manajemen, DM merupakan langkah awal yang harus dilakukan manajer sebelum planning dan controlling. A manager cannot plan without making decisions (Hansen & Mowen, (2003:7). Decision making yang salah akan menimbulkan ketidak-tepatan planning, dan ketidak-tepatan planning akan menimbulkan kegagalan Controlling. Selanjutnya kegagalan Controlling tidak dapat menghasilkan efisiensi dan Managerial performance seperti yang diharapkan.

Seperti halnya BP, partisipasi manajer dalam DM diduga dapat memengaruhi OC, karena partisipasi tersebut dapat memicu organisasi untuk memberikan manfaat secara finansil dan nonfinansil kepada para manajer. Perusahaan yang menerapkan rewards and punishment akan sering mengevaluasi Managerial performancenya berdasarkan laporan keuangan.

The impact of decision making and reward management on job performance were significant and partial mediation of job satisfaction on the above relationships were found out (Jayarathna, 2016). Di pihak lain, Stanislaw (2013) , et. al. mengemukakan bahwa, The analysis has shown that certain managerial decision influence the operational activity in the following years and considerably affect the overall performance of the services provided.

#### **Organizational Commitment**

Budiwibowo dan Ikhsan (2003) mengemukakan pendapat beberapa ahli bahwa, Organizational commitment kepada karyawan dapat ditunjukkan dalam beberapa cara: memperdulikan emosi pekerja dan kebaikan secara fisik pada semua tingkat, memperhatikan kepuasan kerja dan pengembangan karyawan, kecukupan dan keadilan kompesasi keuangan, dan keinginan untuk membagi return moneter yang luar biasa kepada semua pekerja pada semua tingkat. Hal di atas menandakan bahwa, ruang lingkup CO tidak hanya menyangkut aspek finansil, tetapi juga nonfinansil. Artinya, Organizational commitment tidak hanya memperhatikan kinerja manajer yang berkaitan dengan kinerja finansil, tetapi juga berkaitan dengan nonfinansil. Sementara kinerja manajer dapat dicapai jika manajer berpartisipasi dalam aktivitas perusahaan, terutama yang berkaitan dengan aktivitas pada responsibility center yang dipimpinnya. Misalnya, manajer aktif berpartisipasi dalam BP dan DM. Idealnya, semakin tinggi partisipasi manajer dalam BP akan semakin tinggi pula pencapaian OC dan MP. Activity-Based Costing (ABC), menekankan

pentingnya pengendalian aktivitas, karena jumlah biaya yang dikeluarkan akan sangat tergantung pada jumlah aktivitas. Itulah sebabnya, aktivitas yang tidak memiliki added-value seharusnya dieliminasi. Misalnya, bagian penerimaan barang sebaiknya ditiadakan dan karyawannya ditempatkan pada bagian lain yang membutuhkan. Sebab bagian ini tidak akan bermanfaat jika jumlah dan kualitas barang yang diterima dari pemasok tidak pernah mengalami perbedaan. Contoh lain ialah meniadakan salah satu jenis produk yang tidak menghasilkan laba. Hal seperti ini telah diterapkan pada beberapa Perguruan Tinggi, yaitu mengurangi kelas-kelas tertentu yang beroperasi di bawah titik BEP, sehingga biaya yang dikeluarkan yayasan/lembaga semakin berkurang.

Dalam hubungannya dengan Managerial performance, secara empiris dapat dilihat dari hasil penelitian: Ingga (2016) menunjukkan bahwa, Organizational commitment (OC) has influence significantly on Managerial performance (MP). Mamik (2009) mengemukakan hasil penelitiannya bahwa, variabel Organizational commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (MP) dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,285 dan nilai signifikan  $t = 0,001$ . Penelitian Eker (2006), Astuti dan Yuliani (2007): menemukan bahwa Organizational commitment berpengaruh signifikan terhadap slank budget. Sukotjo (2006), Budiwibowo dan Ikhsan (2003) mengemukakan pendapat para ahli bahwa, komitmen yang dilakukan organisasi pada karyawannya merupakan praktek manajemen sumber daya manusia yang diharapkan menjadi determinan terpenting dalam menghasilkan kinerja organisasi (Adler, 1998; Reich, 1991; dan Yougdt et. al. 1996). Bahkan penelitian Budiwibowo dan Ikhsan (2003:933) membuktikan bahwa berdasarkan teori kontijensi, kesesuaian (fit) hubungan antara Organizational commitment kepada karyawan, strategi kompetitif dan pengendalian manajemen untuk menciptakan budaya kerja akan meningkatkan kinerja perusahaan. Lestari dan Cahyono (2003:1103), menemukan bahwa, Organizational commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sri Trisnansih (2003), menemukan bahwa, Organizational Commitment posisinya sebagai variabel mediasi, OC dapat memperkuat pengaruh BP terhadap MP. Secara empiric hal ini telah dibuktikan oleh hasil penelitian Ingga (2016:4700) bahwa, OC variable has strong intervening effect on the relationship between BP and MP.

Demikian pula hubungannya dengan BP, dapat dilihat dari aspek psikologis, bahwa ketika manajer memberikan partisipasinya dalam penyusunan anggaran, maka ketika itu timbul perhatian organisasi atau perusahaan untuk memberikan sesuatu yang bermanfaat kepada manajer.

**Managerial performance**

Setiap pusat pertanggung-jawaban dituntut untuk mencapai kinerja sesuai dengan tanggung-jawabnya masing-masing. Indikator kinerjanya tentu berbeda-beda. Misalnya, pusat pendapatan diukur dengan efektivitas, artinya seberapa besar anggaran pendapatan dapat direalisasikan. Semakin besar realisasi anggaran, berarti semakin efektif. Di sisi lain, kinerja Pusat biaya teknik dapat diukur dengan efisiensi. Artinya dengan jumlah biaya yang dikeluarkan, berapa jumlah produk dan seperti apa kualitas produk yang dihasilkan. Kinerja manajer Pusat laba diukur dengan seberapa besar laba yang dicapai. Manajer Pusat investasi dapat diukur dengan ROI, ROE, atau ROA.

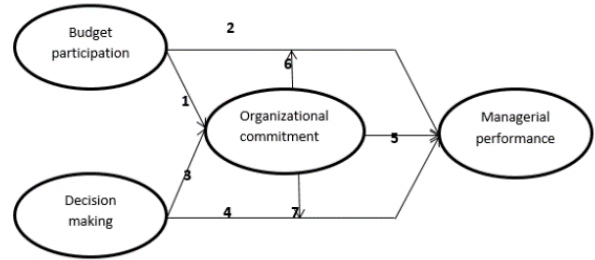
Untuk merealisasikan sasaran pusat pertanggung jawaban, maka manajer perlu menyusun anggaran. Keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran tersebut disebut Budget participation. Temuan Budiwibowo dan Ikhsan (2003) menunjukkan bahwa berdasarkan teori kontijensi, kesesuaian (fit) hubungan antara Organizational commitment kepada karyawan, strategi kompetitif dan pengendalian manajemen untuk menciptakan budaya kerja akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Laba merupakan salah satu indikator kinerja, selain efektivitas, efisiensi, dan produktivitas. Laba dibutuhkan sebagai tambahan sumber dana untuk membiayai kegiatan operasional dalam rangka mempertahankan eksistensi perusahaan di masa depan. Tanpa laba tentu sukar bagi perusahaan dapat bertahan lama. Salah satu instrumen yang digunakan untuk mencapai laba ialah anggaran. Anggaran mengandung nilai-nilai moneter dari aktivitas yang akan dilaksanakan dalam periode 1 tahun mendatang. Untuk merealisasikan tujuan anggaran perusahaan membutuhkan Organizational Commitment yang kuat dari para manajer. Partisipasi penganggaran tersebut membutuhkan informasi, demikian pula dengan pengambilan keputusan dan pengendalian anggaran.

**Hubungan antara variabel bebas dan tidak bebas**

Hubungan variabel BP, DM, OC dan MP yang telah dijelaskan di atas dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar: 1**  
**Hubungan variabel**



**Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan landasan teori, hasil penelitian terdahulu, dan kerangka berpikir di atas, berikut ini dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

1. Budget participation berpengaruh signifikan terhadap Organizational Commitment.
2. Budget participation berpengaruh signifikan terhadap Managerial performance.
3. Decision making berpengaruh signifikan terhadap Organizational Commitment.
4. Decision making berpengaruh signifikan terhadap Managerial performance
5. Organizational Commitment berpengaruh signifikan terhadap Managerial performance.
6. Organizational Commitment memperkuat Pengaruh Budget participation terhadap Managerial performance.
7. Organizational Commitment memperkuat Pengaruh Decision making terhadap Managerial performance.

**Metode Penelitian**

**1. Jenis Penelitian**

Berdasarkan Organizational Commitment yang tinggi, diharapkan dapat meningkatkan Managerial performance. Di sisi lain Managerial performance, dapat juga dipengaruhi oleh Budget participation melalui Organizational commitment. Oleh sebab itu, jenis penelitian ini adalah penelitian kausalitas, karena terdapat hubungan sebab akibat antara variabel bebas dengan variabel tidak bebas.

**2. Pengumpulan data**

Data dikumpulkan melalui kuesioner yang dilengkapi dengan jawaban. Setiap jawaban memiliki skor 1 sampai 5. Sebelum diedarkan, kuesioner tersebut dipresentasikan terlebih dahulu dihadapan dosen Fakultas Ekonomi UNTAG Surabaya.

**3. Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi penelitian ini meliputi semua manajer industri manufaktur di Jawa Timur. Sampai penelitian ini turun cetak, belum diketahui berapa jumlah manajer industri manufaktur di Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan purposive or judgmental sampling. Data yang diolah dalam penelitian ini sebanyak 75 responden.

Analisis Data: Penelitian ini menggunakan Partial Least Square (PLS) sebagai alat analisis data.

**HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN**

**1. Uji Validitas**

Suatu indikator dinyatakan valid jika mempunyai loading factor di atas 0,5 terhadap konstruk yang dituju. Hasil pengolahan komputer menunjukkan bahwa loading factor: (1) Variabel Budget participation berada diantara 0,643468 dan 0,76696. (2). Variabel Organizational Commitment berada diantara 0,719961 dan 0,780128. (3) Decision making berada diantara 0,692468 dan 0,801282, dan Managerial performance berada diantara 0,712323 dan 0,808796. Berhubung semua variabel memiliki loading factor yang lebih besar dari 0,5 maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel dinyatakan valid.

Metode lain untuk melihat discriminant validity adalah dengan melihat nilai square root of average variance extracted (AVE). Nilai yang disarankan adalah di atas 0,5. Berikut adalah nilai AVE dalam penelitian ini:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis Apakah Ukuran Perusahaan, *Leverage* dan *Debt To Equity Ratio* secara partial berpengaruh terhadap Kinerja keuangan Pada Perusahaan Perbankan Pemerintah Di Bursa Efek Indonesia
2. Untuk mengetahui dan menganalisis Apakah Ukuran Perusahaan, *Leverage* dan *Debt To Equity Ratio* secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja keuangan pada Perusahaan Perbankan Pemerintah Di Bursa Efek Indonesia

**Tabel 1:**

**AVERAGE VARIANCE EXTRACTED (AVE)**

	AVE	Squared AVE
<b>Budg_Part</b>	0.523084	0.723245463
<b>Commitment</b>	0.545038	0.738266889
<b>Decs_Making</b>	0.553168	0.743752647
<b>Perf_Mng</b>	0.574603	0.758025725

Tabel 1 di atas memperlihatkan bahwa semua konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,5; demikian juga dengan nilai akar dari AVE mendapatkan nilai lebih dari 0,5 sehingga memenuhi standar uji validitas yang baik.

**Tabel 2:  
Cronbach's alpha**

	Cronbachs Alpha
<b>Budg_Part</b>	0.886577
<b>Commitment</b>	0.907374
<b>Decs_Making</b>	0.910152
<b>Perf_Mng</b>	0.876735

Nilai yang disarankan adalah di atas 0,6 dan pada table 2 di atas menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha untuk semua konstruk berada di atas 0,6. Nilai terendah adalah sebesar 0,880138 pada konstruk Budget participation.

**PEMBAHASAN**

Pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

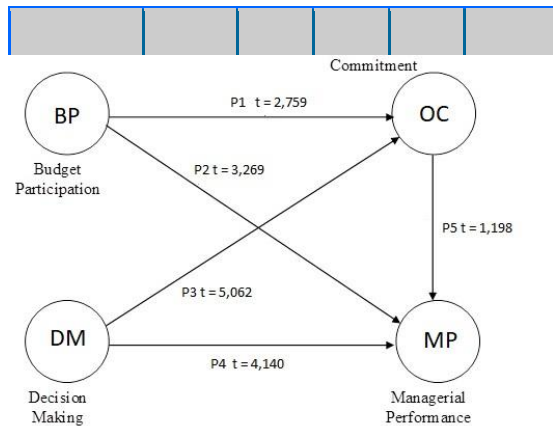
Untuk menguji hipotesis, berikut ini dikemukakan table hasil olahan PLS untuk mengetahui

tingkat signifikansi setiap pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

**Tabel 3  
UJI HIPOTESIS**

**Gambar: 2  
HUBUNGAN VARIABEL SETELAH PENGOLAHAN DATA**





**Pembuktian Hipotesis :**

**1. Pengaruh Budget participation terhadap Organizational Commitment**

Budget participation berpengaruh signifikan terhadap Organizational Commitment (jalur p1). Hasil perhitungan PLS pada tabel 3 menunjukkan bahwa pengaruh Budget participation terhadap Organizational commitment (pada jalur P1) adalah signifikan. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai T-statistik sebesar 2,759 (> 1,96). Nilai original sample estimate adalah positif yaitu sebesar 0,284 yang menunjukkan bahwa penyusunan anggaran memiliki hubungan positif dengan Organizational commitment. Dengan demikian hipotesis H1 dalam penelitian ini dapat diterima. Artinya, semakin tinggi partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran, semakin tinggi pula komitmen organisasi memberikan kepedulian atau perhatian secara finansil dan nonfinansil kepada manajer. Temuan ini mendukung hasil penelitian Ingga (2016) bahwa, BP (X1) had influence significantly on OC.

**2. Pengaruh Budget participation terhadap Managerial performance**

Budget participation berpengaruh signifikan terhadap Managerial performance (jalur p2) Hasil perhitungan PLS pada tabel 3 menunjukkan bahwa pengaruh Budget participation (pada jalur p2) terhadap MP adalah signifikan. Pengaruh tersebut dapat dibuktikan dengan nilai T-statistik sebesar 3,269 (≥ 1,96). Nilai original sample estimate adalah positif yaitu sebesar 0,310 yang menunjukkan bahwa

pengendalian anggaran memiliki hubungan positif dengan managerial performance. Artinya, semakin tinggi partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran, maka semakin tinggi pula kinerja manajerial. Temuan ini mendukung hasil penelitian Ingga (2016), Sri Hartuti dan Anik (2007), Melek Eker (2007). Akan tetapi temuan ini tidak mendukung hasil penelitian Ingga (1999), bahwa BP tidak berpengaruh terhadap MP.

**3. Pengaruh Decision making terhadap Organizational commitment**

Decision making berpengaruh signifikan terhadap Organizational commitment (jalur p3)

Hasil perhitungan PLS pada tabel 3 menunjukkan bahwa pengaruh Decision making terhadap Organizational commitment (pada jalur p3) adalah signifikan. Pengaruh tersebut dapat dibuktikan dengan nilai T-statistik sebesar 5,062 (> 1,96). Sementara itu, nilai original sample estimate adalah positif yaitu sebesar 0,386 yang menunjukkan bahwa decision making memiliki hubungan positif dengan Organizational commitment. Artinya, semakin tinggi partisipasi manajer dalam pengambilan keputusan, maka semakin tinggi pula komitmen organisasi dalam memberikan perhatian atau kepedulian kepada manajer, baik dalam bentuk finansil maupun nonfinansil. Temuan di atas mendukung hasil penelitian Jayarathna, 2016 dan Stanislam et.al. 2013.

**4. Pengaruh Decision making terhadap Managerial performance**

Secara empirik, menunjukkan bahwa, Decision making berpengaruh signifikan terhadap Managerial performance (jalur p4). Hasil perhitungan PLS pada Tabel di atas menunjukkan bahwa pengaruh Decision making terhadap Managerial performance (pada jalur p4) signifikan. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai T-statistik sebesar 4.140 (> 1,96). Nilai original sample estimate adalah positif yaitu sebesar 0,384 yang menunjukkan bahwa Decision making memiliki hubungan positif dengan Managerial performance. Artinya, semakin tinggi partisipasi manajer dalam pengambilan keputusan, semakin tinggi pula kinerja manajerial yang dicapai industri manufaktur. Secara teoritis temuan ini mendukung pendapat Budiwibowo dan Ikhsan (2003:933). Di sisi lain, temuan ini mendukung hasil penelitian Teresa, et. al (2015) dan Stanislaw, et.al (2013).

#### 5 .Organizational Commitment berpengaruh signifikan terhadap Managerial performance.

Secara empirik, hipotesis ini terbukti bahwa, Organizational Commitment tidak berpengaruh signifikan terhadap Managerial performance. Artinya, tinggi rendahnya OC tidak akan memengaruhi MP. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai t statistik sebesar  $t = 1,198$  dan jumlah tersebut lebih kecil dari 1,96. Temuan ini tidak mendukung hasil penelitian Ingga (2016:4700), Melek (2007), Sri Hartuti dan Anik (2007).

#### 6. Organizational Commitment Memperkuat Pengaruh Budget participation terhadap Managerial performance:

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa, Pengaruh langsung  $\Rightarrow p1 = 0,284$ . Pengaruh tidak langsung  $\Rightarrow p2 \times p5 = 0,310 \times 0,117 = 0,036$ . Karena pengaruh langsung < pengaruh tidak langsung ( $p1 > p5 \times p2$ ) maka Organizational commitment tidak memperkuat pengaruh budget participation terhadap Managerial performance. Temuan ini tidak mendukung hasil penelitian Ingga (2016:4700), bahwa, OC variable has strong intervening effect on the relationship between BP and MP.

#### 7. Organizational Commitment memperkuat pengaruh Decision making terhadap Managerial performance.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa, Pengaruh langsung  $\Rightarrow p4 = 0,384$ . Pengaruh tidak langsung  $\Rightarrow p3 \times p5 = 0,386 \times 0,117 = 0,045$ . Karena pengaruh langsung > pengaruh tidak langsung ( $p4 < p3 \times p5$ ) maka Organizational commitment tidak memperkuat pengaruh Decision making terhadap Managerial performance. Temuan ini tidak mendukung hasil penelitian Ingga (2016:4700) tentang OC sebagai variabel mediasi antara BP dan DM terhadap MP.

Tabel di atas menunjukkan bahwa loading factor memberikan nilai di atas nilai yang disarankan sebesar 0,5. Nilai loading factor yang paling kecil adalah sebesar 0,685834 untuk indikator Organizational commitment. Berarti indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah valid atau telah memenuhi convergent validity.

#### SIMPULAN DAN SARAN

#### KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan di atas, berikut ini dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Budget participation berpengaruh signifikan terhadap Organizational commitment dan Managerial performance.
2. Decision making berpengaruh signifikan terhadap Organizational commitment dan Managerial performance.
3. Organizational Commitment berpengaruh signifikan terhadap Managerial performance.
4. Organizational commitment tidak memperkuat pengaruh Budget Participation terhadap Managerial performance.
5. Organizational commitment tidak memperkuat pengaruh Decision making terhadap Managerial performance.

#### SARAN

Disarankan kepada manajer agar senantiasa terlibat aktif dalam Budget participation dan Decision making.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Daft, Richard L., 1988, Management, The Dryden Press, Holt, Rinehart and Winston, Saunders College Publishing.
- Hansen, Don. R. and M. Mowen, Maryane, 2003. Management Accounting, 6th, Oklahoma State University, US.
- Ingga, Ibrahim, 2016, The Influence of Budget Participation and Participation in Budget Control on Managerial Performance, International Business Management 10 (19): 4699-4702, 2016.
- Mamik, 2009, Pengaruh kedisiplinan, Motivasi kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, Jurnal Aplikasi Manajemen Universitas Brawijaya, Malang, Volume 7, Nomor 2, Mei 2009.
- Tarigan, Josua, 2015, Journal of Accounting and Finance Vol. 15(8) 2015
- Yasodara, Jayarathna, 2016, European Journal of Business and Management [www.iiste.org](http://www.iiste.org) ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.8, No.32, 2016.