

**PENGARUH TEKNOLOGI INFORMASI, SISTEM  
PENGHARGAAN (*REWARD*) DAN PARTISIPASI ANGGARAN  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL**



**SKRIPSI**

Oleh :

Kevin Gunardi

14312264

**PRODI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2018**

**PENGARUH TEKNOLOGI INFORMASI, SISTEM PENGHARGAAN  
(*REWARD*) DAN PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL**

**SKRIPSI**

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Oleh :

Nama : Kevin Gunardi

Nomor Mahasiswa : 14312264

Jurusan : Akuntansi

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
YOGYAKARTA  
2018**

**PENGARUH TEKNOLOGI INFORMASI, SISTEM PENGHARGAAN  
(REWARD) DAN PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL**

SKRIPSI

Diajukan Oleh :

Nama : Kevin Gunardi  
No. Mahasiswa : 14312264

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal 09 April 2018.....

Dosen Pembimbing,



(Ayu Chairina Laksmi SE., MAppCom., MRes., PhD, Ak, CA)

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan dalam memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 09 April 2018



*Kevin Gunardi*  
Kevin Gunardi

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

PENGARUH TEKNOLOGI INFORMASI, SISTEM PENGHARGAAN (REWARD) DAN  
PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL

Disusun Oleh : KEVIN GUNARDI

Nomor Mahasiswa : 14312264

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan LULUS

Pada hari Rabu, tanggal: 9 Mei 2018

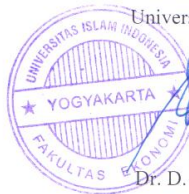
Penguji/ Pembimbing Skripsi : Ayu Chairina Laksmi, SE, M.App. Com. M.Res, Ph.D., Ak., CA.



Penguji : Dekar Urumsah, SE., S.Si., M.Com., Ph.D.



Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum Wr. Wb.*

Segala puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT atas berkat, rahmat dan hidayah-Nya sehingga skripsi yang berjudul “Pengaruh Teknologi Informasi, Sistem Penghargaan, dan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial” ini dapat diselesaikan sesuai waktu yang telah direncanakan.

Skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik sesuai waktu yang direncanakan berkat berbagai dukungan moril maupun materiil serta doa dari berbagai pihak. Untuk itu, ucapan terima kasih kami sampaikan sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orangtua saya tercinta yang tak pernah henti berdoa dan memberi dukungan.
2. Bapak Dr. Drs. Dwipraptono Agus Hardjito, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Dekar Urumsah, S.E., S.Si., M.Com., Ph.D selaku Ketua Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
4. Ibu Ayu Chairina Laksmi SE., MAppCom., MRes., PhD, Ak, CA selaku dosen pembimbing skripsi
5. Partner kampus dan luar kampus, Andias Kiki Giovanni yang selalu membantu, menemani dan mendengarkan keluh-kesah selama saya bimbingan.
6. Seluruh keluarga Wisma Permata (Amin, Dimas, Ulum, Dion, Jo)
7. Teman seperjuangan yang dari awal sama-sama berjuang yaitu Try Arbie

Hutomo.

8. Teman-teman KKN 52 (Resa, Bayu, Lukman, Vanny, Shaula, Amel, Indah, Lita) yang juga selalu memberi semangat dalam penyelesaian skripsi ini.
9. Seluruh teman-teman akuntansi angkatan 2014 yang telah mensupport saya.
10. Segenap staf pengajar dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
11. Para responden penelitian dan pihak-pihak lain yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam memperlancar penyelesaian penulisan skripsi ini.

Tidak dipungkiri bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan oleh karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan. Pada akhirnya, kami selaku penulis memohon maaf atas segala kekurangan dan keterbatasan skripsi ini. Kami berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan serta dapat digunakan sebagaimana mestinya.

*Wassalamualaikum Wr. Wb.*

Yogyakarta, 28 Maret 2018  
Penulis,

Kevin Gunardi

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
KATA PENGANTAR .....	iv
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
ABSTRAK .....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
1.5. Sistematika Penulisan.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	11
2.1 Teori Agensi .....	11
2.2 Resource Base View (RBV).....	12
2.3 Teknologi Informasi .....	12
2.4 Sistem Penghargaan (Rewards).....	14
2.4.1 Pengertian Sistem Penghargaan .....	14
2.4.2 Jenis-jenis Penghargaan .....	15
2.4.3 Manfaat Sistem Penghargaan.....	16
2.5 Partisipasi Anggaran.....	17
2.5.1 Pengertian Anggaran.....	17
2.5.2 Fungsi Anggaran .....	19
2.5.3 Karakteristik Anggaran .....	21
2.5.4 Penyusunan Anggaran.....	22
2.5.5 Pengertian Partisipasi Anggaran .....	23
2.6 Kinerja Manajerial.....	24



2.7	Penelitian Terdahulu.....	27
2.7.1	Hubungan Teknologi Informasi dengan Kinerja Manajerial .....	27
2.7.2	Hubungan Sistem Penghargaan (Reward) dengan Kinerja Manajerial 28	
2.7.3	Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial.....	29
2.8	Pengembangan Hipotesis .....	30
2.8.1	Pengaruh Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Manajerial .....	30
2.8.2	Pengaruh Sistem Penghargaan (Reward) Terhadap Kinerja Manajerial .....	32
2.8.3	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial.....	34
2.9	Kerangka Pemikiran .....	35
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>		<b>36</b>
3.1	Jenis Penelitian .....	36
3.2	Populasi Penelitian .....	36
3.3	Sampel Penelitian .....	36
3.4	Teknik Pengumpulan Data .....	37
3.5	Pengukuran Variabel Penelitian .....	38
3.5.1	Teknologi Informasi.....	38
3.5.2	Sistem Penghargaan .....	40
3.5.3	Partisipasi Anggaran .....	41
3.5.4	Kinerja Manajerial .....	43
3.6	Metode Analisis Data .....	45
3.6.1	Analisis Deskriptif .....	45
3.6.2	Uji Validitas .....	45
3.6.3	Uji Reliabilitas .....	46
3.6.4	Uji Asumsi Klasik.....	46
3.6.5	Analisis Regresi Berganda.....	47
3.6.6	Pengujian Hipotesis.....	48
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN .....</b>		<b>49</b>
4.1.	Hasil Pengumpulan Data .....	49
4.2.	Karakteristik Responden .....	49
4.2.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	50
4.2.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	51

4.2.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	51
4.2.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	52
4.3	Statistik Deskriptif.....	53
4.4.	Uji Validitas .....	56
4.5	Uji Reliabilitas.....	59
4.6	Uji Asumsi Klasik .....	60
4.6.1	Uji Normalitas .....	60
4.6.2	Uji Multikolinearitas .....	61
4.6.3	Uji Heteroskedastisitas.....	62
4.9	Uji Hipotesis.....	63
4.9.1	Analisis Regresi Berganda .....	63
4.9.2	Uji F (Simultan) .....	64
4.9.3	Uji t .....	65
4.9.4	Koefisien Determinasi.....	66
4.9.5	Pembahasan.....	66
BAB V PENUTUP.....		72
5.1	Kesimpulan.....	72
5.2	Implikasi .....	73
5.3	Keterbatasan .....	74
5.4	Saran .....	74
Daftar Pustaka .....		75
LAMPIRAN.....		79

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Kategori Pemrosesan Informasi dengan Alat TI.....	14
Tabel 2. 2 Hubungan Teknologi Informasi dengan Kinerja Manajerial .....	27
Tabel 2. 3 Hubungan Sistem Penghargaan dengan Kinerja Manajerial.....	28
Tabel 2. 4 Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial.....	29
Tabel 3. 1 Kuesioner Teknologi Informasi .....	39
Tabel 3. 2 Kuesioner Sistem Penghargaan.....	41
Tabel 3. 3 Kuesioner Partisipasi Anggaran.....	42
Tabel 3. 4 Kuesioner Kinerja Manajerial.....	44
Tabel 4. 1 Hasil Pengumpulan Data.....	49
Tabel 4. 2 Persentase Jenis Kelamin Responden .....	50
Tabel 4. 3 Persentase Usia Responden.....	51
Tabel 4. 4 Persentase Pendidikan Responden .....	52
Tabel 4. 5 Persentase Lama Bekerja Responden .....	53
Tabel 4. 6 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	53
Tabel 4. 7 Uji Validitas Teknologi Informasi .....	56
Tabel 4. 8 Uji Validitas Sistem Penghargaan.....	57
Tabel 4. 9 Uji Validitas Partisipasi Anggaran.....	57
Tabel 4. 10 Uji Validitas Kinerja Manajerial.....	58
Tabel 4. 11 Uji Reliabilitas .....	59
Tabel 4. 12 Uji Normalitas.....	60
Tabel 4. 13 Uji Multikolinearitas .....	61
Tabel 4. 14 Uji Heteroskedastisitas.....	62
Tabel 4. 15 Hasil Uji Regresi Linear Berganda .....	63

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran .....	35
--------------------------------------	----

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	80
Lampiran 2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian .....	88
Lampiran 3 Hasil Uji Asumsi Klasik.....	93
Lampiran 4 Hasil Uji Regresi Linier Berganda .....	95
Lampiran 5 Karakteristik Responden .....	96

## ABSTRACT

*Globalization provides an intense impact on companies to compete and survive, therefore company should be able to work more effectively and efficiently. Effectiveness and efficiency can be obtained when the employees achieve company goals. Managerial performance is performance of employees in managerial activities. The purpose of this research is to investigate the influence of information technology, reward system and budget participation on the managerial performance. This research was conducted in PT Perkebunan Nusantara XI which is located in East Java. Independent variables in this research are information technology, reward system and budget participation. Scale used in this research is Likert scale from 1 to 5. Data collection was conducted using questionnaires. Data analysis was conducted using multiple regression analysis. The results of this research demonstrate that information technology, reward system and budget participation significantly influence managerial performance.*

*Keywords: Information technology, reward system, and budget participation, managerial performance*

## ABSTRAK

Globalisasi memberikan dampak persaingan yang pesat antara perusahaan-perusahaan untuk dapat bertahan dan bersaing, untuk itu perusahaan diharapkan dapat bekerja lebih efektif dan efisien. Efektivitas dan efisiensi dapat dilihat dari sejauh mana anggota organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja manajerial adalah kinerja anggota-anggota organisasi dalam kegiatan manajerial. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh teknologi informasi, sistem penghargaan, dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Objek penelitian ini adalah PT Perkebunan Nusantara XI yang terletak di Jawa Timur. Variabel independen dalam penelitian ini adalah teknologi informasi, sistem penghargaan dan partisipasi penyusunan anggaran. Skala pengukuran menggunakan skala likert dengan angka 1-5. Metode pengambilan data menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan uji asumsi klasik dan metode regresi linier berganda. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa variabel teknologi informasi, sistem penghargaan, dan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Kata kunci : teknologi informasi, sistem penghargaan, partisipasi anggaran,  
kinerja manajerial

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Globalisasi memberikan dampak yang sangat besar bagi perusahaan maupun organisasi. Salah satu dampak yang ditimbulkan globalisasi adalah mengakibatkan persaingan yang pesat antara perusahaan-perusahaan yang sudah ada untuk dapat bertahan dan bersaing. Oleh karena itu agar dapat bertahan dan bersaing ditengah era globalisasi perusahaan dituntut untuk dapat bekerja lebih efektif dan efisien.

Indonesia saat ini dihadapkan dengan persaingan global pasca diterapkannya ASEAN Free Trade Area pada Januari 2016. Dengan adanya ASEAN Free Trade Area memberikan konsumen banyak pilihan, termasuk komoditas pangan utama seperti beras, gula, kedelai, dan lain-lain. Banyaknya pilihan akan membuat konsumen semakin pandai. Konsumen tentu saja akan memilih produk yang memiliki harga rendah dan memiliki kualitas tinggi.

Persaingan bisnis yang ketat menuntut perusahaan untuk meningkatkan produktivitas. Peningkatan produktivitas dapat terjadi jika adanya kinerja manajerial yang baik. Menurut Tanjung (2017) pada era globalisasi manajemen dituntut untuk lebih berhati-hati dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, serta pengawasan atau pengendalian terhadap bawahan dalam rangka mencapai tujuan entitas.



Pada era globalisasi seperti sekarang ini tentunya sangat dibutuhkan penggunaan teknologi informasi untuk mendukung setiap kegiatan yang ada dalam perusahaan agar lebih cepat dan akurat. Perusahaan dituntut untuk dapat bekerja lebih efektif dan efisien. Perusahaan juga diharapkan mampu untuk meningkatkan kinerjanya dari tahun ke tahun. Saat ini penggunaan teknologi informasi sangat membantu perusahaan dalam berbagai hal agar menjadi lebih mudah. Lindawati dan Salamah (2012) mengatakan bahwa semakin pesatnya perkembangan sistem informasi dan teknologi informasi menjadikannya senjata dalam bersaing (*competitive weapon*) yang wajib dimiliki oleh perusahaan dalam memenangkan persaingan.

Sigilipu (2013) berpendapat bahwa informasi merupakan alat yang penting bagi manajemen untuk membantu menggerakkan dan mengembangkan kegiatan perusahaan, kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan tergantung pada sistem informasi yang digunakan. Bagian penting dari penerapan teknologi informasi dalam sebuah perusahaan adalah SDM, karena sumber daya manusia merupakan hal yang penting dalam kesuksesan penggunaan teknologi informasi tersebut. Sumber daya manusia yang kompeten akan membuat teknologi informasi diterapkan dengan benar dan sesuai sasaran. Selain itu ketersediaan komputer personal (PC) yang didukung oleh berbagai macam perangkat lunak yang mudah pengoperasiannya memungkinkan manajer dapat mengakses informasi dengan cepat dan menyiapkan lebih banyak laporan (Laksmiana & Muslichah, 2002). Kunci utama kesuksesan penerapan teknologi informasi adalah penggunaan perangkat lunak atau software yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

*Reward* adalah faktor berikutnya yang dapat memotivasi kinerja agar menjadi lebih baik lagi. Dengan memberikan *reward* kepada para pekerja membuat mereka merasa pekerjaan mereka dihargai oleh perusahaan tempat mereka bekerja (Afifah & Tielung, 2014). *Reward* adalah usaha atau cara untuk menumbuhkan pengakuan atau perasaan diterima di dalam organisasi, yang meliputi non-finansial dan finansial (Tangkuman, Bernhard & Irvan, 2015). *Reward* finansial adalah *reward* dalam hal membayar kinerja yang telah mereka berikan seperti bonus atas kinerja, promosi, komisi, tip dan hadiah. *Reward* non-finansial atau non-moneter atau non-tunai adalah seperti penghargaan sosial, pujian dan apresiasi (Rumambie, 2014). *Reward* yang diberikan perusahaan oleh perusahaan sangat mempengaruhi produktivitas dan tendensi untuk tetap bersama perusahaan atau mencari pekerjaan lainnya. Semakin besar perhatian perusahaan terhadap kebutuhan karyawannya maka perusahaan tersebut akan mendapat timbal balik yang sesuai, yaitu maksimalisasi dalam produktivitas kerja (Narsa & Yuniawati, 2003).

Anggaran adalah komponen utama dalam proses perencanaan (Yogantara & Wirakusuma, 2013). Sebagai alat perencanaan, anggaran merupakan rencana kegiatan yang terdiri dari sejumlah target yang akan dicapai oleh manajer departemen suatu perusahaan dalam melaksanakan serangkaian kegiatan tertentu pada masa yang akan datang. Anggaran juga merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Putri & Ricky, 2014). Idealnya, untuk memperoleh anggaran yang komprehensif,

keterlibatan dari semua segmen dalam sebuah organisasi harus dijaga. Keterlibatan ini sering disebut dengan partisipasi anggaran (Putri & Putra, 2015).

Partisipasi dalam penyusunan anggaran terjadi apabila adanya keterlibatan dan tingkat pengaruh yang dirasakan oleh individu (Amertadewi & Dwirandra, 2013). Keterlibatan didefinisikan sebagai ikut berpartisipasinya perwakilan dari masing-masing unit atau segmen yang ada dalam perusahaan tersebut. Dengan partisipasi tersebut diharapkan para bawahan dapat memberi tahu apa yang mereka inginkan dan pilihan yang mereka usulkan untuk kemudian pilihan dan keinginan mereka tersebut dapat dipertanggungjawabkan melalui kinerja yang lebih baik. Partisipasi anggaran juga menjadi wadah para bawahan untuk membantu para atasan dalam menyusun anggaran dengan memberikan informasi yang mereka miliki. Dengan adanya partisipasi tersebut maka penyusunan anggaran akan menjadi lebih tepat dan akurat. Anggaran yang tepat dan akurat akan mampu meningkatkan kinerja manajerial.

PT Perkebunan Nusantara XI (PERSERO) atau PTPN XI adalah BUMN agribisnis perkebunan dengan *core business* gula. Perusahaan ini adalah satu-satunya BUMN yang mengusahakan komoditas tunggal, yakni gula, dengan kontribusi sekitar 16-18% terhadap produksi nasional. Sebagian besar bahan baku berasal dari tebu rakyat yang diusahakan para petani sekitar melalui kemitraan dengan pabrik gula (PG). Saat ini terdapat 17 pabrik gula di bawah naungan PTPN XI yang tersebar di beberapa daerah di Jawa Timur (Sutopo, 2016).

Untuk mendukung kebijakan pemerintah yang menargetkan swasembada gula tahun 2018, PTPN XI Sebagai Corporasi di bawah naungan kementerian

BUMN wajib mendukung tercapainya swasembada gula yang ditargetkan pemerintah, dengan cara membangun perusahaan yang mandiri, tangguh dan memiliki daya tahan kuat di tengah-tengah persaingan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). Untuk menjadi perusahaan mandiri, tangguh dan memiliki daya tahan yang kuat perusahaan harus mengambil langkah-langkah yang antara lain merubah ketergantungan menjadi suatu kemandirian, dan mengoptimalkan seluruh potensi yang ada dengan cara meningkatkan nilai guna serta meningkatkan produktifitas dan efisiensi perusahaan (Sutopo, 2016).

Salah satu upaya perusahaan dalam meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan adalah dengan menerapkan sistem ERP. Mulai Februari 2017 PTPN XI ditunjuk menjadi proyek percontohan penerapan sistem manajemen informasi *Enterprise Resource Planning (ERP)* atau aplikasi yang mengintegrasikan seluruh fungsi di dalam suatu perusahaan secara awal hingga akhir. Kedepannya seluruh perusahaan BUMN akan menggunakan sistem ERP. Sebelum adanya penerapan sistem ERP ini sistem manajemen informasi PTPN masih dilakukan secara manual, dan setiap pabrik gula (PG) memiliki sistem sendiri-sendiri, mulai dari rencana produksi, distribusi, dan penjualan. Diharapkan dengan adanya penerapan sistem ini dapat meningkatkan kinerja manajerial PTPN. Selain ERP, PTPN XI juga menerapkan sistem *Packaging Monitoring System (PMS)* yang berfungsi untuk memberikan informasi terkait produksi gula yang akurat dan cepat.

Pada tahun 2018 PTPN XI menyiapkan dana sebesar Rp.700 miliar untuk meningkatkan produktivitasnya. Namun, menurut Ningsih (2015) jika peningkatan produktivitas tidak diimbangi dengan peningkatan kinerja manajerial

maka dapat menghambat tercapainya produktivitas secara maksimal. Beberapa dampak yang akan ditimbulkan adalah penurunan kinerja karyawan, menimbulkan berbagai kecurangan, dan kerugian yang dialami perusahaan karena pengeluaran yang tinggi tetapi tidak berdampak pada produktivitas. Oleh karena itu, dibutuhkan penyusunan anggaran yang baik agar dapat mencapai target yang telah ditetapkan. Menurut Ningsih (2015) perusahaan membutuhkan penerapan sistem *reward* sebagai motivator bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja manajerial.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian sebelumnya mengenai pengaruh teknologi informasi, sistem penghargaan (*Reward*) dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Adinata (2015) menunjukkan bahwa teknologi informasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sebaliknya penelitian yang dilakukan oleh Sumolang (2015) menunjukkan bahwa teknologi informasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui karakteristik sistem akuntansi manajemen sebagai variabel intervening. Sementara itu penelitian mengenai sistem penghargaan yang dilakukan oleh Ningsih (2015) menunjukkan bahwa sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Berbeda dari Ningsih (2015), penelitian yang dilakukan oleh Azmi (2015) tidak menemukan pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial. Selain teknologi informasi dan sistem penghargaan, variabel lain yang tampaknya berpengaruh terhadap kinerja manajerial adalah partisipasi anggaran. Penelitian yang dilakukan oleh Putri dan Putra (2015) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan penelitian yang dilakukan oleh Dwirandra dan

Amertadewi (2013) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu terletak pada variabel independen dan subjek penelitian. Penelitian yang dilakukan oleh Ningsih (2015) menggunakan TQM dan sistem penghargaan sebagai variabel independen serta hanya meneliti pada salah satu pabrik gula di bawah naungan PTPN XI yakni PG Djatiroto Lumajang. Penelitian lain yang dilakukan oleh Dwirandra dan Amertadewi (2013) menggunakan partisipasi anggaran sebagai variabel independen dan gaya kepemimpinan dan *locus of control* sebagai variabel moderasi dan menggunakan teori agensi sebagai dasar teori penelitian. Penelitian yang dilakukan oleh Sidiq dan Astutik (2017) menggunakan teknologi informasi sebagai variabel independen dan orientasi pelanggan sebagai variabel intervening, penelitian ini menggunakan *resource base teori* sebagai dasar teori penelitian

Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknologi informasi, sistem penghargaan dan partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel independen dan melakukan penelitian pada PTPN XI pusat. Pemilihan PTPN XI sebagai obyek penelitian karena PTPN XI merupakan salah satu BUMN dengan *core business* gula yang diandalkan pemerintah untuk memenuhi kebutuhan swasembada gula pada tahun 2018. Selain itu PTPN XI juga menjadi tumpuan bagi para petani tebu di Jawa Timur. Saat ini PTPN XI sedang berusaha untuk meningkatkan produktivitasnya dan dijadikan percontohan penerapan sistem ERP pada perusahaan BUMN. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk melihat apakah teknologi informasi yang diterapkan, sistem penghargaan yang ada, dan partisipasi anggaran dapat berpengaruh terhadap kinerja manajerial PTPN XI yang

akan mendukung PTPN XI untuk meningkatkan produktivitasnya dan mencapai target yang ditetapkan pemerintah.

### **1.2. Rumusan Masalah**

1. Apakah teknologi informasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah sistem penghargaan (*reward*) berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
3. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui apakah teknologi informasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk mengetahui apakah sistem penghargaan (*reward*) berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
3. Untuk mengetahui apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

1. Bagi perusahaan

Dapat mengetahui faktor apa saja yang dapat meningkatkan kinerja manajerial sehingga dapat digunakan perusahaan sebagai bahan evaluasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

## 2. Bagi akademisi

Diharapkan penelitian ini dapat berkontribusi dalam ilmu akuntansi. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi, bahan wacana, maupun sarana menambah wawasan bagi penelitian selanjutnya.

### **1.5. Sistematika Penulisan**

Penelitian ini memiliki sistematika penulisan sebagai berikut:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis.

#### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi rancangan penelitian, tempat dan waktu, populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian, serta metode analisis data.

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi deskripsi objek penelitian, analisis hasil penelitian, dan pembahasan dari hasil penelitian.



## BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dan saran bagi para pihak yang terkait berdasarkan temuan-temuan yang diperoleh dari penelitian.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Teori Agensi**

Teori agensi adalah teori yang mempelajari hubungan antara prinsipal dan agen, hubungan tersebut memiliki jalinan fungsional dan struktural. Teori agensi menjelaskan hubungan antara satu pihak (prinsipal) yang mendelegasikan suatu pekerjaan kepada pihak lain (agen) (Jensen & Meckling, 1976). Ikhsan dan Ishak (2005) menjelaskan bahwa prinsipal bersikap netral terhadap resiko sementara agen bersikap menolak usaha dan risiko. Agen dan prinsipal diasumsikan termotivasi oleh kepentingannya sendiri, dan seringkali kepentingan antara keduanya berbenturan. Menurut pandangan prinsipal, kompensasi yang diberikan kepada agen tersebut didasarkan pada hasil, sementara menurut pandangan agen, agen lebih suka jika sistem kompensasi tidak semata-mata melihat hasil tetapi juga tingkat usahanya. Dalam sebuah perusahaan sendiri hubungan antara atasan dan bawahan bisa dikatakan sebagai hubungan antara prinsipal dan agen. Bawahan berperan dalam perencanaan dan pelaksanaan anggaran dan atasan berperan dalam menyetujui anggaran tersebut. Disini dapat dilihat bahwa agen mendapatkan tugas yang didelegasikan oleh prinsipal untuk melakukan kegiatan atas nama prinsipal. Beberapa penelitian terdahulu yang sejenis dengan penelitian ini telah menggunakan teori agensi sebagai landasan teoritisnya. Penelitian terdahulu tersebut adalah oleh Dwirandra dan Amertadewi (2013), Pratiwi (2013) dan Lestari (2015).

## **2.2 Resource Base View (RBV)**

*Resource Based View (RBV)* atau *resource based teori* (teori berbasis sumber daya) menjelaskan bahwa kinerja perusahaan merupakan perpaduan antara sumber daya berwujud dan tidak berwujud, kedua kekuatan tersebut akan menjadi keunggulan kompetitif perusahaan (Sidiq & Astutik, 2017). Sumber daya merupakan hal yang penting bagi perusahaan karena dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam kegiatan perusahaan, termasuk dalam pengambilan keputusan. Menurut Stoel dan Muhanna (2009) dalam menghadapi dunia bisnis yang selalu berubah dan penuh dengan tekanan kompetitif dalam berbagai aktivitas inovatif dan imitative maka perusahaan selalu mengembangkan dan memelihara kemampuan apapun termasuk kemampuan dalam teknologi informasi sehingga perusahaan menjadi lebih unggul dalam persaingan. Penelitian sejenis yang dilakukan oleh Sidiq dan Astutik (2017) menggunakan *resource based teori* sebagai landasan teori dalam penelitian.

## **2.3 Teknologi Informasi**

Teknologi adalah perangkat yang dimanfaatkan individu untuk menyelesaikan tugas mereka (Goodhue & Thompson, 1995). Sementara itu Maharsi (2002) menyatakan bahwa teknologi informasi merupakan suatu perpaduan antara teknologi komputer dan telekomunikasi dengan teknologi lainnya, seperti perangkat keras (*hardware*), perangkat lunak (*software*), database, teknologi jaringan dan peralatan telekomunikasi lainnya. Teknologi juga dapat mengacu pada suatu istilah yaitu bagaimana suatu organisasi tersebut mentransfer masukan menjadi keluaran. Teknologi informasi dioperasionalkan sebagai teknologi yang

digunakan untuk memperoleh, memanipulasi, mengkomunikasikan, menyajikan dan memanfaatkan data (Adinata, 2015). Di jaman yang serba canggih seperti sekarang ini penggunaan teknologi bagi sebuah perusahaan sangat dibutuhkan. Penggunaan teknologi informasi sendiri diharapkan dapat membantu pihak yang berkepentingan dalam hal menyelesaikan masalah, mendapat informasi yang akurat, atau pengambilan keputusan penting. Dengan adanya teknologi informasi yang mendukung pekerjaan maka akan dapat mempercepat arus informasi tersebut serta dapat menambah keakuratan informasi.

Dalam Tabel 2.1 Haag dan Cummings (1998) menyajikan lima tugas pemrosesan informasi dengan penggunaan teknologi informasi.

**Tabel 2. 1**

**Kategori Pemrosesan Informasi dengan Alat TI**

<b>Tugas Pemrosesan Informasi</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Alat TI</b>
Menangkap Informasi	Memperoleh informasi pada titik asalnya	Teknologi Input, Contohnya : <ul style="list-style-type: none"><li>• Mouse</li><li>• Keyboard</li><li>• Barcode Reader</li></ul>
Menyampaikan Informasi	Menyajikan informasi dalam bentuk yang paling berguna	Teknologi Output, Contohnya : <ul style="list-style-type: none"><li>• Printer</li><li>• Screen</li><li>• Speaker</li></ul>
Menciptakan Informasi	Memproses informasi untuk memperoleh informasi baru	Teknologi Software, Contohnya: <ul style="list-style-type: none"><li>• Word Processing</li><li>• Payroll</li><li>• Expert System</li></ul>
Menyimpan Informasi	Menyimpan informasi untuk penggunaan diwaktu yang akan datang	Teknologi untuk Penyimpanan, Contohnya: <ul style="list-style-type: none"><li>• Hard Disk</li><li>• CD-rom</li></ul>
Mengkomunikasikan Informasi	Menyampaikan informasi ke orang lain atau lokasi lain	Teknologi telekomunikasi, Contohnya: <ul style="list-style-type: none"><li>• Modem</li><li>• Satelit</li></ul>

## **2.4 Sistem Penghargaan (*Rewards*)**

### **2.4.1 Pengertian Sistem Penghargaan**

Pada dasarnya kinerja yang tinggi tergantung pada program pemberian insentif jika dihubungkan dengan pekerjaan yang mendukung, meliputi penilaian kinerja, informasi yang merata, dan keamanan kerja. Pemberian insentif merupakan pemotivasian yang lebih kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerjanya (Jusuf, 2013). Dengan adanya insentif yang sesuai keinginan karyawan atau dapat memenuhi kebutuhan karyawan tersebut maka akan membuat

karyawan merasa nyaman untuk bekerja dan merasa diri mereka dihargai oleh perusahaan. Hal ini dapat menciptakan iklim yang kondusif pada lingkungan kerja yang akan membantu karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dan kemudian tentu saja akan mempermudah perusahaan mencapai tujuannya.

Simamora (2001) berpendapat bahwa setiap organisasi memiliki beberapa tujuan dasar dalam merancang sistem kompensasi, yaitu memikat, menahan karyawan yang kompeten dan memotivasi. Terminologi umum dalam kompensasi adalah, pertama upah dan gaji. Upah lebih berkonotasi tarif gaji per jam yang sering digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Sedangkan gaji pada umumnya berkonotasi tetap (mingguan, bulanan, tahunan), umumnya digunakan bagi level manajemen, staf profesional dan klerikal. Kedua adalah insentif, yaitu tambahan-tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

#### **2.4.2 Jenis-jenis Penghargaan**

Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001) menyatakan bahwa penghargaan dapat digolongkan dalam dua kelompok :

1. Penghargaan Intrinsik

Penghargaan intrinsik berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu. Untuk meningkatkan penghargaan intrinsik manajemen dapat menggunakan berbagai teknik seperti penambahan tanggungjawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan usaha

lain yang meningkatkan harga diri seseorang dan yang mendorong orang untuk menjadi yang terbaik.

## 2. Penghargaan Ekstrinsik

Penghargaan ekstrinsik terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada personel, baik yang berupa kompensasi langsung, tidak langsung, maupun berupa kompensasi non moneter. Kompensasi langsung adalah pembayaran langsung berupa gaji atau upah pokok, honorarium lembur atau hari libur, pembagian laba, pembagian saham, dan berbagai bonus lain yang didasarkan atas kinerja personil. Penghargaan tidak langsung adalah semua pembayaran untuk kesejahteraan personil seperti asuransi kecelakaan, asuransi hari tua, honorarium liburan, tunjangan masa sakit. Penghargaan non moneter dapat berupa sesuatu yang secara ekstra diberikan oleh perusahaan kepada personilnya, seperti ruang kerja yang memiliki lokasi dan fasilitas istimewa, tempat parkir khusus, gelar istimewa dan sekretaris pribadi.

### **2.4.3 Manfaat Sistem Penghargaan**

Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001) penghargaan menghasilkan dua macam manfaat yaitu :

#### 1. Memberikan Informasi

Penghargaan dapat menarik perhatian personil dan memberi informasi atau mengingatkan mereka tentang pentingnya sesuatu yang diberi penghargaan dibandingkan dengan hal yang lain.

## 2. Memberikan Motivasi

Penghargaan juga meningkatkan motivasi personil terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu personil dalam memutuskan bagaimana mereka mengalokasikan waktu dan usaha mereka.

## **2.5 Partisipasi Anggaran**

### **2.5.1 Pengertian Anggaran**

Anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Suatu anggaran biasanya memuat pendapatan dan beban yang direncanakan untuk tahun itu. Menurut Munandar (2001) anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit atau kesatuan moneter yang berlaku untuk jangka waktu yang akan datang. Karena anggaran merupakan rencana yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan maka anggaran merupakan hal yang sangat krusial bagi sebuah perusahaan. Anggaran sering juga disebut sebagai rencana keuangan karena didalamnya terdapat unit atau kesatuan dalam bentuk moneter. Dengan adanya anggaran yang baik maka perusahaan dapat merealisasikan rencana-rencana yang telah disusun sebelumnya untuk melakukan suatu kegiatan dimasa yang akan datang, tentu saja hal ini juga harus didukung dengan kebijakan yang baik dari pihak manajemen.



Haruman dan Rahayu (2007) mengklasifikasikan anggaran menjadi 3 yaitu berdasarkan ruang lingkup, berdasarkan fleksibilitasnya dan berdasarkan jangka waktu. Dari ketiga klasifikasi tersebut kemudian dibagi lagi menjadi beberapa jenis anggaran, yaitu:

1. Berdasarkan Ruang Lingkup

- Anggaran Komprehensif

Yaitu anggaran perusahaan yang disusun dengan ruang lingkup yang menyeluruh yang mencakup seluruh aktivitas perusahaan.

- Anggaran Partial

Yaitu anggaran perusahaan yang disusun dengan ruang lingkup yang terbatas yang mencakup sebagian dari kegiatan perusahaan.

2. Berdasarkan Fleksibilitas

- Anggaran Tetap

Merupakan anggaran yang disusun untuk periode tertentu dimana volumenya telah ditentukan, dan berdasarkan volume tersebut direncanakan *revenue*, *cost*, dan *expenses*, namun tidak diadakan revisi secara periodik.

- Anggaran Berkelanjutan

Merupakan anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu dimana volumenya sudah ditentukan, berdasarkan volume tersebut direncanakan *revenue*, *cost*, dan *expenses*, tetapi diadakan revisi secara periodik dan ditambahkan anggaran untuk satu triwulan pada periode anggaran berikutnya.

### 3. Berdasarkan Jangka Waktu

- Anggaran Jangka Pendek

Merupakan anggaran operasional yang menunjukkan rencana operasi atau kegiatan untuk satu periode akuntansi yang akan datang. Contohnya anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran pemakaian bahan langsung, anggaran pembelian bahan baku, anggaran upah langsung, anggaran pembelian biaya overhead, anggaran persediaan bahan baku dan barang jadi, anggaran biaya penjualan dan promosi, anggaran biaya administrasi, anggaran kas, anggaran piutang, dan lain sebagainya.

- Anggaran Jangka Panjang

Merupakan anggaran yang menunjukkan rencana investasi dalam tahun anggaran dengan waktu lebih dari satu tahun.

#### **2.5.2 Fungsi Anggaran**

Anggaran merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Beberapa manfaat yang diperoleh perusahaan jika melakukan penyusunan anggaran secara menyeluruh:

1. Adanya kepekaan secara sistematis terhadap kebijakan manajemen
2. Memudahkan diadakannya evaluasi tujuan akhir secara keseluruhan
3. Membantu fungsi pengawasan yang lebih dinamis terhadap pelaksanaan kebijakan-kebijakan manajemen.

Selain itu menurut Sodikin (2015) dalam hal membantu manajer untuk melaksanakan kegiatan organisasi anggaran memiliki beberapa fungsi yaitu :

1. Alat Perencanaan

Penganggaran merupakan wahana bagi para manajer untuk menentukan rencana kegiatan perusahaan secara menyeluruh sehingga perusahaan memiliki rencana kegiatan yang logis dan jelas. Penganggaran juga dapat dijadikan acuan dalam merencanakan penggunaan tenaga kerja, agar dalam pelaksanaannya tidak terdapat kelebihan atau kekurangan tenaga kerja yang akan mengganggu kinerja perusahaan. Selain tenaga kerja anggaran juga dapat merencanakan penggunaan aset-aset fisik perusahaan, sehingga perusahaan dapat mengetahui mana saja yang akan dipakai untuk rencana kegiatan dalam jangka waktu tertentu. Untuk aset yang tidak digunakan maka bisa dijual atau disewakan untuk menambah pendapatan perusahaan.

2. Alat Koordinasi

Penganggaran juga merupakan penyelarasan tujuan antara perusahaan dengan manajer. Dengan adanya anggaran maka manajer tau apa yang akan dikerjakan dan dilakukan kedepannya, sehingga akan menciptakan kebijakan-kebijakan yang menguntungkan perusahaan.

3. Alat Pengawasan dan Pengendalian

Sebagai pengawasan, anggaran menjadi alat untuk membuat realitas tidak menyimpang secara tidak menguntungkan dari angka-angka yang tercantum dalam anggaran. Dengan adanya anggaran maka

pengeluaran-pengeluaran sudah direncanakan dan ditetapkan, sehingga diharapkan tidak terjadi pemborosan dalam hal pengeluaran perusahaan. Pengawasan disini juga berarti melihat sejauh mana perencanaan tersebut diterapkan, jadi tidak hanya direncanakan tapi juga dilaksanakan.

#### 4. Dasar Penilaian Kinerja

Anggaran juga berfungsi sebagai dasar untuk menilai kinerja manajer. Anggaran mencerminkan suatu komitmen oleh pembuatnya dengan atasannya. Oleh karena itu anggaran menjadi tolak ukur terhadap penilaian kinerja aktual, anggaran juga merupakan titik awal dalam menilai kinerja (Anthony & Govindarajan, 2011).

### **2.5.3 Karakteristik Anggaran**

Anthony dan Govindarajan (2011) menyatakan anggaran memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut :

- Anggaran mengestimasi potensi laba
- Dinyatakan dalam satuan moneter, walaupun terkadang jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah non-moneter
- Biasanya meliputi waktu selama satu tahun
- Merupakan komitmen manajemen
- Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran. Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah pada kondisi-kondisi tertentu

#### **2.5.4 Penyusunan Anggaran**

Ada dua metode penyusunan anggaran yang tertera dalam buku Anthony dan Govindarajan (2011) yaitu bersifat dari “Atas ke Bawah” atau dari “Bawah ke Atas” :

- **Atas ke Bawah**

Dengan penyusunan anggaran dari “Atas ke Bawah”, manajemen senior menetapkan anggaran bagi tingkat yang lebih rendah. Namun pendekatan ini jarang berhasil, karena mengarah pada kurangnya komitmen dari sisi pembuat anggaran dan hal ini membahayakan keberhasilan anggaran tersebut.

- **Bawah ke Atas**

Dengan penyusunan anggaran dari “Bawah ke Atas”, manajer di tingkat lebih rendah berpartisipasi dalam menentukan besarnya anggaran. Penyusunan anggaran dari “Bawah ke Atas” kemungkinan besar akan menciptakan komitmen untuk mencapai tujuan anggaran. Namun jika tidak dikendalikan dengan hati-hati, pendekatan ini dapat menghasilkan jumlah yang sangat mudah atau yang tidak sesuai dengan tujuan keseluruhan dari perusahaan.

Dengan menggabungkan kedua proses penyusunan anggaran tersebut maka akan didapatkan penyusunan anggaran yang efektif. Pendekatan dari “Bawah ke Atas” menghasilkan draf pertama anggaran untuk setiap bidang tanggung jawab mereka. Tetapi draf tersebut didasarkan dari pedoman yang lebih tinggi yang telah dibuat menggunakan proses “Atas ke Bawah”. Kemudian

manajer senior meninjau dan memberikan pendapat atas anggaran yang diusulkan. Jika ada perubahan yang dirasa perlu maka manajer senior tidak dapat semena-mena mengganti angka yang telah ada tetapi harus dapat meyakinkan para pembuat anggaran bahwa perubahan yang akan ia lakukan merupakan suatu hal yang wajar.

### **2.5.5 Pengertian Partisipasi Anggaran**

Idealnya, untuk memperoleh anggaran yang komprehensif, keterlibatan dari semua segmen dalam sebuah organisasi harus dijaga. Keterlibatan ini sering disebut dengan partisipasi anggaran (Putri & Putra, 2015). Menurut Haruman dan Rahayu (2007) partisipasi anggaran adalah manajer setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai kesempatan untuk meyelaraskan dan memberikan mengenai anggaran yang akan disusun. Dalam menyusun anggaran harus diperhatikan implikasi atau keterlibatan aspek perilaku manusia. Kesuksesan anggaran hanya dapat dicapai ketika semua pelaksana secara simpatik mau membantu dalam melaksanakan anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki peran yang sangat penting. Partisipasi dari bawahan dalam proses penyusunan anggaran secara tidak langsung akan mempengaruhi diri mereka, karena mungkin mereka dianggap memiliki kemampuan, sehingga dapat memotivasi para bawahan tersebut untuk bekerja lebih baik lagi yang berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan (Christianto & Santioso, 2015).

Inti dari partisipasi anggaran adalah kerjasama antara seluruh tingkatan organisasi. Manajer puncak biasanya kurang mengetahui kondisi perusahaan sehari-hari sehingga harus mengandalkan informasi anggaran yang lebih rinci dari

bawahannya. Partisipasi anggaran akan menciptakan mekanisme pertukaran informasi. Manajer bawah memiliki informasi yang akurat sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan anggaran. Sebuah anggaran yang baik adalah anggaran yang dapat memenuhi semua kebutuhan dalam organisasi. Manajer bawah mengetahui kondisi yang sebenarnya terjadi di dalam organisasi. Keterlibatan, koordinasi, dan kerjasama antara manajer atas dan manajer bawah sangat diperlukan untuk dapat mencapai anggaran yang baik sehingga anggaran tersebut bisa digunakan untuk mendukung pelaksanaan aktivitas-aktivitas unit organisasi (Setyarini & Anastasia, 2014).

## **2.6 Kinerja Manajerial**

Sebelum membahas tentang kinerja manajerial ada baiknya terlebih dahulu melihat pengertian dari kinerja itu sendiri. Mulyadi (2007) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pada pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, melaksanakan misi, guna mencapai visi organisasi. Sedangkan Mardiyah dan Listianingsih (2005) menyatakan kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial (Doradjat, 2015). Kinerja tersebut dilihat dari seberapa efektif dan efisien anggota organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks sedangkan kinerja

karyawan lebih bersifat konkrit. Kinerja manajer berhubungan dengan mengarahkan orang yang ada didalam lingkungannya untuk mengembangkan potensi yang ada. Mangkunegara (2006) menyatakan bahwa hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja personel meliputi delapan dimensi yaitu:

1. Perencanaan

Dalam arti kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur dan pemrograman;

2. Investigasi

Yaitu kemampuan individu untuk mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan dan analisis pekerjaan;

3. Pengkoordinasian

Yaitu kemampuan untuk melakukan tukar menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, dan hubungan dengan manajer lain;

4. Evaluasi

Yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk;



5. Pengawasan

Yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan;

6. Pengaturan staf

Yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja dibagian anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai;

7. Negosiasi

Yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual, tawar-menawar secara kelompok dan

8. Perwakilan (Representatif)

Yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan, pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, melakukan pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, menerapkan pendekatan kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan anda.

## 2.7 Penelitian Terdahulu

### 2.7.1 Hubungan Teknologi Informasi dengan Kinerja Manajerial

Tabel 2.2 di bawah ini menampilkan Penelitian terdahulu pengaruh variabel teknologi informasi terhadap kinerja manajerial.

**Tabel 2. 2**  
**Hubungan Teknologi Informasi dengan Kinerja Manajerial**

<b>Nama dan Tahun penelitian</b>	<b>Lokasi penelitian</b>	<b>Jenis Penelitian</b>	<b>Variabel</b>	<b>Temuan</b>
Adinata (2015)	Riau	Kuantitatif	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistem Informasi Akuntansi Manajemen</li><li>• Teknologi informasi</li><li>• Kinerja Manajerial</li></ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa teknologi informasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
Sidiq dan Astutik (2017)	Surakarta	Kuantitatif	<ul style="list-style-type: none"><li>• Teknologi Informasi</li><li>• Kinerja</li><li>• Orientasi Pelanggan</li></ul>	Penelitian ini menunjukkan bahwa Teknologi Informasi berpengaruh terhadap Kinerja.
Karsiati dan Maskudi (2014)	Semarang	Kuantitatif	<ul style="list-style-type: none"><li>• Budaya Organisasi</li><li>• Teknologi informasi</li><li>• Sistem Informasi Akuntansi Manajemen</li><li>• Kinerja Manajerial</li></ul>	Penelitian ini menunjukkan bahwa Teknologi Informasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial

### 2.7.2 Hubungan Sistem Penghargaan (*Reward*) dengan Kinerja Manajerial

Tabel 2.3 di bawah ini menampilkan Penelitian terdahulu pengaruh variabel sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial.

**Tabel 2. 3**  
**Hubungan Sistem Penghargaan dengan Kinerja Manajerial**

<b>Nama dan Tahun penelitian</b>	<b>Lokasi penelitian</b>	<b>Jenis Penelitian</b>	<b>Variabel</b>	<b>Temuan</b>
Kumentas (2013)	Manado	Kuantitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Total Quality Management</i></li> <li>• Sistem Pengukuran Kinerja</li> <li>• Penghargaan</li> <li>• Kinerja Manajerial</li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial
Lestari (2013)	Pati	Kuantitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Total Quality Management</i></li> <li>• Sistem Pengukuran Kinerja</li> <li>• Penghargaan</li> <li>• Kinerja Manajerial</li> </ul>	Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial
Azmi (2015)	Riau	Kuantitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Total Quality Management</i></li> <li>• Sistem Pengukuran Kinerja</li> <li>• Sistem Penghargaan</li> <li>• Kinerja Manajerial</li> </ul>	Penelitian ini menunjukkan bahwa Sistem Penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial karena sistem

### 2.7.3 Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial

Tabel 2.4 di bawah ini menampilkan Penelitian terdahulu pengaruh variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

**Tabel 2. 4**

#### **Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial**

<b>Nama dan Tahun penelitian</b>	<b>Lokasi penelitian</b>	<b>Jenis Penelitian</b>	<b>Variabel</b>	<b>Temuan</b>
Putri dan Putra (2015)	Denpasar	Kuantitatif	<ul style="list-style-type: none"><li>• Partisipasi Anggaran</li><li>• Kinerja Manajerial</li></ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial..
Dwirandra dan Amertadewi (2013)	Bali	Kuantitatif	<ul style="list-style-type: none"><li>• Partisipasi Anggaran</li><li>• Kinerja Manajerial</li><li>• Gaya Kepemimpinan</li><li>• <i>Locus of Control</i></li></ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial

## **2.8 Pengembangan Hipotesis**

### **2.8.1 Pengaruh Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Manajerial**

Teknologi informasi didefinisikan sebagai teknologi yang digunakan untuk memperoleh, memanipulasi, mengkomunikasikan, menyajikan dan memanfaatkan data. Teknologi informasi dapat mempengaruhi suatu manajer dalam mengambil keputusan karena adanya format yang mendukung sehingga dapat berjalan secara tepat waktu, lebih relevan, cepat. Dengan penggunaan komputer sejumlah besar informasi yang berguna dapat dikumpulkan dan dilaporkan kepada manajer dengan segera. Sehingga teknologi informasi sangat erat hubungannya dengan keputusan kinerja di dalam suatu perusahaan.

Menurut Adinata (2015) terdapat 3 kegunaan dari teknologi informasi yang dapat meningkatkan kinerja manajerial. Pertama TI digunakan untuk mekanisasi tugas-tugas departemen akuntansi, seperti pelaporan pengumpulan data. TI dalam bentuk yang berbeda diintegrasikan ke dalam peralatan produksi, dimana data yang dihasilkan akan disimpan secara otomatis, ini tentu saja akan mempercepat laporan-laporan yang berkaitan dengan produksi. Kedua, TI saat ini memungkinkan untuk menyediakan database yang lebih kompleks, sehingga informasi non keuangan dapat tersedia, misalnya informasi yang berkaitan dengan produk, konsumen, proses produksi. Informasi ini memudahkan para manajer dalam memonitor dan menganalisis operasi mereka. Ketiga, TI memungkinkan dibuatnya rencana yang disesuaikan dengan situasi. Simulasi dan skenario bagaimana jika yang dapat disajikan oleh TI dapat menyediakan alternatif dari konsekuensi suatu keputusan.

Resource base teori menjelaskan bahwa TI dapat digunakan sebagai keunggulan kompetitif perusahaan (Stoel & Muhanna, 2009). Dengan adanya teknologi informasi dapat meningkatkan efektifitas dan efisien perusahaan serta meningkatkan kinerja.

Beberapa penelitian telah dilakukan dan menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Penelitian yang dilakukan oleh Adinata (2015) menunjukkan bahwa teknologi informasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial yang terdapat pada jasa perhotelan yang ada di kota Pekanbaru. Beberapa hal yang menjadi hambatan, misalnya listrik padam, ditambah dengan jumlah unit komputer yang tidak memadai yang dimiliki, koneksi internet yang terhambat mengakibatkan teknologi informasi tidak berjalan. Sementara itu penelitian yang dilakukan oleh Karsiati dan Maskudi (2014) menunjukkan bahwa teknologi informasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Sidiq dan Astutik (2017) menunjukkan bahwa teknologi informasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan perbedaan hasil penelitian tersebut maka peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut apakah teknologi informasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

H<sub>1</sub>: Teknologi informasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

### **2.8.2 Pengaruh Sistem Penghargaan (*Reward*) Terhadap Kinerja Manajerial**

*Reward* adalah usaha atau cara untuk menumbuhkan pengakuan atau perasaan diterima didalam organisasi, yang meliputi non-finansial dan finansial. *Reward* finansial adalah *reward* dalam hal membayar kinerja yang telah mereka berikan seperti bonus atas kinerja, promosi, komisi, tip dan hadiah. *Reward* non-finansial atau non-moneter atau non-tunai adalah seperti penghargaan sosial, pujian dan apresiasi. *Reward* yang diberikan adalah sebagai timbal balik dari apa yang telah diberikan karyawan terhadap perusahaan. *Reward* bisa menjadi motivasi untuk bekerja lebih baik lagi dan tetap bersama perusahaan tersebut lebih lama lagi. Dengan adanya *reward* yang sesuai dengan harapan para karyawan maka karyawan akan merasa dihargai dan merasa apa yang telah ia berikan kepada perusahaan mendapatkan feedback yang baik. Sementara itu reward juga bisa menjadi bumerang bagi sebuah perusahaan.

Teori agensi menjelaskan bahwa menurut prinsipal kompensasi yang diberikan berdasarkan hasil, sementara menurut agen kompensasi yang diberikan tidak semata-mata melihat dari hasil tetapi juga tingkat usahanya. Ketidaksesuaian *reward* yang diberikan perusahaan dengan apa yang diharapkan karyawan akan membuat kinerja karyawan tersebut menurun. Para karyawan akan merasa diperlakukan tidak adil oleh perusahaan dan mungkin saja mereka akan mencari cara untuk segera keluar dari perusahaan agar mendapatkan pekerjaan yang lebih baik lagi. Program kompensasi juga dapat membuat karyawan melakukan berbagai cara untuk mendapatkan kompensasi atau *reward* dari perusahaan.

Program kompensasi sangat penting untuk mendapatkan perhatian sungguh-sungguh karena kompensasi dapat meningkatkan maupun menurunkan prestasi kerja, kepuasan kerja, maupun motivasi karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Azmi (2015) dimana dalam penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa sistem penghargaan tidak mempengaruhi kinerja manajerial pada perusahaan asuransi di kota Pekanbaru. Hasil tersebut disebabkan oleh penghargaan yang diberikan perusahaan kurang menarik, lamanya waktu pemberian penghargaan yang dilakukan sehingga penghargaan yang ada tersebut tidak dapat meningkatkan kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Lestari (2013) dan Kumentas (2013) menunjukkan hasil yang berlawanan dengan penelitian di atas, dimana penelitian yang dilakukan menunjukkan hasil bahwa sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Oleh karena itu program kompensasi (*reward*) sangat penting untuk mendapatkan perhatian sungguh-sungguh karena kompensasi dapat meningkatkan maupun menurunkan prestasi kerja, kepuasan kerja, maupun motivasi karyawan. Berdasarkan diskusi di atas maka dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>2</sub>: Sistem penghargaan (*reward*) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial



### **2.8.3 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Partisipasi dalam penyusunan anggaran lebih mengacu pada sejauh-mana 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 (Sugiyanto & Subagiyo, 2005).

Partisipasi dari bawahan dalam proses penyusunan anggaran akan mempengaruhi kinerja karena mereka akan merasa bertanggung jawab terhadap anggaran yang didalamnya mereka ikut terlibat proses penyusunannya, sehingga mereka termotivasi untuk merealisasikan anggaran tersebut. Selain itu dari bawahan dalam proses penyusunan anggaran juga dapat meningkatkan keakuratan anggaran tersebut dalam merencanakan kegiatan perusahaan kedepannya. Para bawahan akan tahu kebutuhan perusahaan lebih banyak dibandingkan manajer tingkat atas, walaupun manajer tingkat atas juga mengetahui hal-hal tersebut tapi tidak sedetail yang diketahui bawahan. Sehingga dari partisipasi bawahan maka muncul ide-ide yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan tentu saja meningkatkan kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Putri dan Putra (2015) dan Dwirandra dan Amertadewi (2013) menunjukkan hasil bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

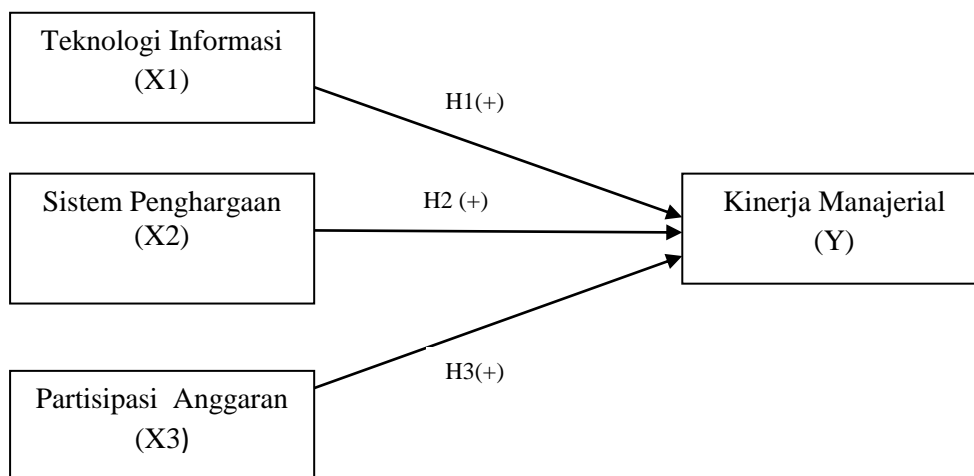
Berdasarkan teori agensi dimana bawahan berperan sebagai agen yang melakukan perencanaan dan pelaksanaan anggaran sementara atasan berperan sebagai prinsipal yang akan menyetujui anggaran. Partisipasi dari bawahan ini

menimbulkan rasa tanggung jawab terhadap anggaran yang telah disusun. Serta menimbulkan rasa tanggung jawab terhadap tugas-tugas masing-masing untuk mencapai target yang telah ditetapkan dalam anggaran yang telah disusun.

H<sub>3</sub>: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

## 2.9 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran penelitian ini adalah tentang pengaruh teknologi informasi, sistem penghargaan (*Reward*), dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Variabel penelitian yang diteliti oleh penelitian ini terdiri dari variabel independen pengaruh teknologi informasi, sistem penghargaan (*Reward*), partisipasi anggaran dan variabel dependen kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan teori agensi dan resource base view sebagai landasan teori.



**Gambar 2. 1**

### **Kerangka Pemikiran**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini adalah penelitian yang bersifat kausalitas. Menurut Sugiyono (2015:37) penelitian kausal adalah penelitian yang meneliti hubungan sebab akibat dan terdapat variabel independen (variabel yang mempengaruhi) dan variabel dependen (dipengaruhi). Penelitian ini menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, dimana variabel independen yang diteliti adalah teknologi informasi, sistem penghargaan (*reward*), dan partisipasi anggaran, sedangkan variabel dependennya yaitu kinerja manajerial.

#### **3.2 Populasi Penelitian**

Menurut Sugiyono (2015:80), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Gambaran populasi bertujuan untuk memberikan gambaran kepada para pembaca tentang lokasi dan objek yang diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah pada PTPN XI (PT Perkebunan Nusantara XI) yang terletak di Jawa Timur.

#### **3.3 Sampel Penelitian**

Menurut Sugiyono (2015:81), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan penelitian tidak mungkin mempelajari semua populasi yang ada pada populasi, misalnya karena

keterbatasan, tenaga, dan waktu, maka peneliti akan menggunakan sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Pemilihan sampel pada penelitian ini menggunakan *purposive sampling*, yaitu merupakan pengambilan sampel dengan maksud dan tujuan tertentu. Kriteria dalam pemilihan sampel ini adalah manajer dan karyawan yang terlibat dalam proses partisipasi (mengusulkan dan/atau melaksanakan) anggaran serta manajer dan karyawan yang dalam melakukan tugasnya sehari-hari dibantu dengan teknologi komputer yang meliputi manajer, *middle* manajer, asisten manager dan *officer*.

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Sugiyono (2015:224), teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan dari penelitian adalah mendapatkan data.

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan survei. Survei merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan kuesioner yaitu seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden. Kuesioner dapat berupa pertanyaan tertutup atau terbuka, dapat diberikan kepada responden secara langsung atau dikirim melalui pos, atau internet (Sugiyono 2015). Pada penelitian ini peneliti memberikan kuesioner secara langsung (manual) kepada responden. Sebelum melakukan penelitian sesungguhnya, peneliti sudah terlebih dahulu melakukan *pilot study*. Menurut Teijilingen dan Hundley (2001) *pilot study* atau studi pilot adalah merupakan sebuah versi kecil dari sebuah penelitian atau suatu percobaan (*trial run*), yang dilaksanakan sebagai persiapan bagi studi yang lebih besar.

Keuntungan dari pelaksanaan uji pilot ini ada beberapa, di antaranya:

- Memberi peringatan lebih awal tentang di mana kemungkinan penelitian utama akan gagal,
- Menjadi petunjuk kepada peneliti pada bagian mana protokol akan gagal dijalankan,
- Memastikan apakah metoda atau instrumen yang diusulkan atau direncanakan oleh peneliti cukup baik, sederhana, pantas ataukah terlalu rumit.

### **3.5 Pengukuran Variabel Penelitian**

#### **3.5.1 Teknologi Informasi**

Haag dan Cummings (1998) mendefinisikan teknologi informasi sebagai setiap alat berbasis komputer yang yang digunakan orang untuk bekerja dengan informasi dan mendukung informasi dan kebutuhan pemrosesan informasi dari suatu organisasi. Teknologi informasi diukur berdasarkan instrumen yang dikembangkan oleh Haag dan Cummings (1998) yaitu menangkap, menyampaikan, menciptakan, menyimpan dan mengkomunikasikan informasi. Untuk mengukurnya digunakan skala 1 (terendah) sampai dengan 5 (tertinggi), dimana 1 berarti teknologi informasi sangat tidak membantu dan 5 berarti sangat membantu. Instrumen dari Haag dan Cummings (1998) digunakan dalam penelitian ini karena instrumen tersebut telah digunakan di beberapa penelitian terdahulu di Indonesia yaitu oleh Laksmah dan Muslichah (2002) dan Sumolang (2015). Tabel 3.1 berikut menampilkan pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel teknologi informasi.

**Tabel 3. 1**  
**Pengukuran Teknologi Informasi**

<b>No</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>Sumber</b>
1	Sejauh mana komputer yang anda gunakan dapat membantu dalam memperoleh informasi pada tempat asalnya.	Haag dan Cummings (1998)
2	Sejauh mana komputer yang anda gunakan dapat membantu dalam pengolahan data sehingga dapat menghasilkan bentuk yang anda inginkan.	
3	Sejauh mana komputer yang anda gunakan dapat membantu untuk menghasilkan informasi yang tepat waktu.	
4	Sejauh mana komputer dapat membantu anda untuk memperoleh informasi yang baru.	
5	Sejauh mana komputer yang anda gunakan dapat membantu untuk memperoleh informasi non keuangan ataupun informasi eksternal.	
6	Sejauh mana komputer dapat membantu anda dalam menggabungkan informasi dari bagian/departemen lain.	
7	Sejauh mana komputer yang anda gunakan dapat membantu untuk menyimpan data atau informasi yang anda miliki.	
8	Sejauh mana komputer yang anda gunakan dapat membantu dalam melakukan komunikasi informasi ke orang lain atau ke lokasi lain.	

### 3.5.2 Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan adalah suatu sistem pemberian insentif dari manajemen kepada karyawan sebagai tambahan penerimaan diluar dari penerimaan pokok rutin. Sistem penghargaan ini diharapkan mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Instrumen yang digunakan untuk mengukur sistem penghargaan terdiri dari 5 pernyataan yang diadopsi dari peneliti terdahulu oleh Setyani (2015). Indikator yang digunakan dalam variabel ini adalah:

- Kesesuaian gaji dengan harapan
- Kesesuaian bonus atau insentif dengan harapan
- Kesesuaian jenjang karir dengan prestasi kerja
- Kesesuaian penghargaan yang diberikan pimpinan dengan prestasi kerja
- Kesesuaian penghargaan/pemberian kompensasi yang berlaku saat ini sudah sesuai.

Masing-masing item pernyataan tersebut diukur dengan menggunakan skala likert lima poin yang meliputi (1) setuju, (2) tidak setuju, (3) ragu-ragu, (4) setuju dan (5) sangat setuju, untuk menunjukkan *reward* yang tinggi. Tabel 3.2 berikut menampilkan pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel sistem penghargaan.

**Tabel 3. 2**  
**Pengukuran Sistem Penghargaan (*Reward*)**

No	Pertanyaan	Sumber
1	Menurut Bapak/Ibu, gaji atau upah yang diberikan perusahaan kepada karyawan telah sesuai dengan harapan karyawan.	Setyani (2015)
2	Menurut Bapak/Ibu, Bonus/insentif yang diberikan perusahaan kepada karyawan telah sesuai dengan harapan karyawan.	
3	Menurut Bapak/Ibu, jenjang karir kenaikan jabatan yang berlaku di perusahaan sudah sesuai dengan prestasi kerja yang dicapai karyawan tersebut.	
4	Menurut Bapak/Ibu, penghargaan yang diberikan pimpinan atas prestasi kerja karyawan telah sesuai dengan prestasi kerja yang dicapai karyawan tersebut	
5	Menurut Bapak/Ibu, sistem penghargaan atau pemberian kompensasi yang berlaku sudah sesuai.	

### 3.5.3 Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran yang dimaksud dalam penelitian ini adalah tingkat keikutsertaan atau partisipasi para karyawan yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Partisipasi anggaran digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh dari keterlibatan tersebut terhadap proses penyusunan anggaran yang baik. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini adalah instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975). Setiap responden akan memilih skala 1-5 untuk mengukur tingkat partisipasi anggaran dengan 6 point pertanyaan yang telah disediakan. Tabel 3.3 berikut menampilkan pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel partisipasi anggaran.



**Tabel 3.3**

**Pengukuran Partisipasi Anggaran**

1. Kategori manakah dibawah ini yang menjelaskan dengan sebaik-baiknya tentang Kegiatan Bapak/Ibu ketika anggaran disusun? Saya ikut dalam penyusunan

Tidak satupun anggaran			Semua anggaran	
1	2	3	4	5

2. Kategori manakah dibawah ini yang menjelaskan dengan baik, alasan yang diberikan oleh atasan atau rekan sejawat Bapak/ Ibu ketika revisi anggaran dibuat? Alasannya

Tidak logis			Masuk akal	
1	2	3	4	5

3. Seberapa sering Bapak/ Ibu menyatakan pendapat dan atau usulan tentang anggaran anda tanpa diminta?

Tidak pernah			Sangat sering	
1	2	3	4	5

4. Menurut pengalaman Bapak/Ibu, seberapa banyak pengaruh Bapak/Ibu yang tercermin dalam anggaran akhir/final?

Tidak ada			Sangat banyak jumlahnya	
1	2	3	4	5

5. Bagaimana menurut Bapak/ Ibu mengenai konsribusi Bapak/Ibu terhadap anggaran?  
Kontribusi saya

Tidak penting			Sangat penting	
1	2	3	4	5

6. Seberapa sering atasan Bapak/ Ibu meminta pendapat dan atau usulan ketika anggaran sedang disusun?

Tidak pernah				Sangat sering
1	2	3	4	5

Sumber : (Milani,1975)

### 3.5.4 Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staff, negosiasi dan representasi (Mahoney, Jerdee & Carroll, 1963). Variabel kinerja ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Mahoney dkk (1963). Pengukuran ini terdiri dari satu dimensi keseluruhan kinerja ditambah delapan sub-dimensi yaitu *planning, investigating, coordinating, evaluating, supervising, staffing, negotiating, and representing*. Pengukuran menggunakan skala Likert dengan angka 1 (paling rendah) sampai dengan 5 (paling tinggi). Tabel 3.4 berikut menampilkan pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja manajerial.

**Tabel 3. 4**  
**Kuesioner Kinerja Manajerial**

1	2	3	4	5
Sangat Rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat tinggi

No	Indikator	Pertanyaan	Sumber
1	Perencanaan	Kinerja saya dalam menentukan tujuan/ sasaran/ kebijakan/ tindakan	Mahoney dkk,1963
2	Investigasi	Kineja saya dalam mengumpulkan dan menyiapkan informasi	
3	Koordinasi	Kinerja saya dalam tukar menukar informasi dengan orang-orang dibagian lain/ memberitahu bagian lain/ hubungan dengan manajer lain.	
4	Evaluasi	Kinerja saya dalam mengevaluasi proposal/ laporan/ kinerja	
5	Pengawasan	Kinerja saya dalam mengarahkan/ membimbing/ melatih/ menjelaskan peraturan kerja kepada bawahan	
6	Staffing	Kinerja saya dalam memelihara/ mempertahankan angkatan kerja/ menempatkan/ mempromosikan/ memutasikan bawahan	
7	Negosiasi	Kinerja saya dalam melakukan kontrak pembelian/ penjualan untuk barang dan jasa	
8	Perwakilan	Kinerja saya dalam menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan cara pidato/ konsultasi kepada pihak luar organisasi	
9	Kinerja secara keseluruhan		

### **3.6 Metode Analisis Data**

Menurut Sugiyono (2015:207) analisis data adalah kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah: mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumus masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Berikut beberapa metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini.

#### **3.6.1 Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif digunakan sebagai teknik analisis dengan tujuan untuk menjelaskan atau memberikan gambaran jumlah kuisisioner atau angket yang kembali dan perbandingan dengan kuisisioner yang dikirim dengan menyajikan tabel yang berisi nilai maksimal, minimal, rata-rata dan standar deviasi yang diperoleh dari hasil jawaban responden yang diterima.

#### **3.6.2 Uji Validitas**

Uji validitas ini menunjukkan bahwa pernyataan yang digunakan mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur. Hasil penelitian dapat dikatakan valid yaitu bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Uji validitas pada penelitian ini menggunakan *correlated product moment*. Jika  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel

dan bernilai positif maka butir pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid.

### **3.6.3 Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur bahwa variabel yang digunakan benar-benar bebas dari kesalahan. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Hasil uji reliabilitas dengan bantuan SPSS akan menghasilkan *Cronbach Alpha*. Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel (andal) bila memiliki nilai *Cronbach Alpha* lebih dari 0,60.

### **3.6.4 Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik diperlukan untuk mengetahui baik atau tidaknya model regresi, uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- **Uji Normalitas**

Uji Normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data tentang variabel bebas dan variabel terikat terdistribusi normal. Data yang baik adalah data yang terdistribusi normal atau mendekati normal.

- **Uji Multikolinearitas**

Multikolinearitas dapat dideteksi pada model regresi apabila variabel terdapat pasangan variabel bebas yang saling berkorelasi kuat satu sama lain.

- **Uji Heteroskedastisitas**

Metode ini digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual sebuah pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas.

### 3.6.5 Analisis Regresi Berganda

Metode statistik untuk menguji pengaruh antara satu variabel dependen dan satu atau lebih variabel independen adalah regresi. Dalam analisis regresi, selain mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, analisis regresi mampu menunjukkan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Pengolahan analisis data penelitian ini dilakukan dengan menggunakan regresi linear berganda (*multiple regression*) guna mengetahui variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Model tersebut diinformasikan sebagai berikut :

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

Keterangan :

Y = Kinerja Manajerial

a = Konstanta

b (1, 2, 3) = Koefisien regresi masing-masing X

X1 = Teknologi Informasi

X2 = Sistem Penghargaan (*Reward*)

X3 = Partisipasi Anggaran

e = Error

### 3.6.6 Pengujian Hipotesis

- **Uji F**

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model regresi mempunyai pengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen. Apabila nilai probabilitas signifikansi  $< 0.05$ , maka variabel independen secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen.

- **Uji t**

Uji t digunakan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Apabila nilai probabilitas signifikansi  $< 0.05$ , maka suatu variabel independen merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

- **Koefisien Determinasi**

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Semakin kecil nilai ( $R^2$ ) menandakan terbatasnya kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi atau perubahan dari variabel dependen (Ghozali, 2013:95).

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1. Hasil Pengumpulan Data

Penelitian ini menyebarkan 70 kuesioner di PT Perkebunan Nusantara XI dan dari 70 kuesioner tersebut terdapat tiga kuesioner yang tidak kembali. Dari 67 kuesioner yang kembali, yang dapat digunakan adalah sebanyak 60 kuesioner dikarenakan ada kuesioner yang tidak lengkap dalam pengisiannya. Persentase hasil pengumpulan data disajikan pada Tabel 4.1 berikut:

**Tabel 4. 1**  
**Hasil Pengumpulan Data**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
Kuesioner yang disebar	70	100%
Kuesioner yang kembali	67	95,72%
Kuisisioner yang tidak kembali	3	4,28%
Kuesioner yang layak	60	85,71%

*(Sumber: data diolah 2018)*

#### 4.2. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT Perkebunan Nusantara XI (PTPN XI) yang ada di Jawa Timur dengan jumlah responden sebanyak 60 orang. 60 kuesioner telah diberikan kepada responden dan sudah diisi secara lengkap dan



benar sehingga dapat dianalisis lebih lanjut. Dalam penelitian ini terdapat beberapa kendala sehingga tidak semua responden dalam penelitian ini berada pada level manajer. Kendala yang dimaksud adalah kesibukan dari para manajer sehingga tidak memiliki cukup waktu untuk mengisi kuesioner sehingga pengisian kuesioner dilakukan oleh asisten/wakil manajer dan staff.

Karakteristik responden dikelompokkan menurut jenis kelamin, usia, pendidikan dan lama bekerja. Untuk memperjelas karakteristik responden yang dimaksud, maka disajikan Tabel mengenai responden seperti dijelaskan pada Tabel dibawah.

#### **4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Dari data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin pada Tabel 4.2 dibawah, maka jumlah responden terbesar adalah responden yang berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 48 orang atau 80,0%, sedangkan jumlah responden terendah adalah responden yang berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 12 orang atau 20,0%. Maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden adalah berjenis kelamin laki-laki.

**Tabel 4. 2**

#### **Persentase Jenis Kelamin Responden**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Frekuensi (Orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>
Laki-Laki	48	80.0
Perempuan	12	20.0
Total	60	100.0

*(Sumber: data diolah 2018)*

#### 4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Dari data karakteristik responden berdasarkan usia pada Tabel 4.3 dibawah ini, maka jumlah responden terbesar adalah responden berusia >46 tahun yaitu sebanyak 27 orang atau 45,0%, sedangkan responden terendah pada usia 36-45 tahun sebanyak 12 orang atau 20,0%. Maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden adalah berusia > 46 tahun.

**Tabel 4.3**  
**Persentase Usia Responden**

<b>Usia</b>	<b>Frekuensi (Orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>
23 - 35 tahun	21	35.0
36 - 45 tahun	12	20.0
> 46 tahun	27	45.0
Total	60	100.0

*(Sumber: data diolah 2018)*

#### 4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Dari data karakteristik responden berdasarkan pekerjaan pada Tabel 4.4 dibawah ini, maka jumlah responden terbesar adalah responden dengan pendidikan sarjana yaitu sebanyak 48 orang atau 80,0%, sedangkan jumlah responden terendah adalah responden dengan pendidikan Akademisi (D3) yaitu sebanyak 5 orang atau 8.3%. Maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden dengan pendidikan Sarjana.

**Tabel 4. 4**  
**Persentase Pendidikan Responden**

<b>Pendidikan</b>	<b>Frekuensi (Orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>
Setingkat SMA	7	11.7
Akademisi (D3)	5	8.3
Sarjana	48	80.0
Total	60	100.0

*(Sumber: data diolah 2018)*

#### **4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

Data dari karakteristik responden berdasarkan lama bekerja pada Tabel 4.5 dibawah ini, maka jumlah responden terbesar adalah responden dengan lama bekerja 0–10 tahun yaitu sebanyak 24 orang atau 40,0%, sedangkan jumlah responden dengan lama bekerja 10–20 tahun yaitu sebanyak 13 orang atau 21,7%. Maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden dengan bekerja usaha 0-10 tahun.

**Tabel 4. 5**  
**Persentase Lama Bekerja**

<b>Lama Usaha</b>	<b>Frekuensi (Orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>
0 - 10 tahun	24	40.0
10 - 20 tahun	13	21.7
> 20 tahun	23	38.3
Total	60	100.0

*(Sumber: data diolah 2018)*

### **4.3 Statistik Deskriptif**

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan keadaan variabel - variabel penelitian secara statistik. Penelitian ini menggunakan nilai rata - rata (mean), nilai maksimum, nilai minimum dan standar deviasi untuk menggambarkan deskripsi *statistic* setiap variabel. Statistik deskriptif ini menggunakan aplikasi SPSS *Statistic 21*.

**Tabel 4. 6**  
**Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
Teknologi Informasi	60	2	5	4.3021	0.8188
Sistem Penghargaan	60	1	5	3.5767	0.9382
Partisipasi Anggaran	60	1	5	3.2639	0.9615
Kinerja	60	1	5	3.6315	0.8524

*(Sumber: data diolah 2018)*

Dari hasil analisis data di atas, maka dapat disimpulkan deskriptif masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

1. Teknologi Informasi (X1) memiliki nilai minimum sebesar 2 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian terendah jawaban atas teknologi informasi adalah sebesar 2. Nilai maksimumnya sebesar 5 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian tertinggi jawaban atas teknologi informasi adalah sebesar 5. Nilai rata-rata teknologi informasi adalah sebesar 4,3021 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas teknologi informasi, rata-rata responden memberikan penilaian sebesar 4,3021. Sedangkan standar deviasi sebesar 0,8188 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran data dari variabel teknologi informasi adalah sebesar 0,8188 dari 60 responden.
2. Sistem Penghargaan (X2) memiliki nilai minimum sebesar 1 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian terendah jawaban atas sistem penghargaan adalah sebesar 1. Nilai maksimumnya sebesar 5 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian tertinggi jawaban atas sistem penghargaan adalah sebesar 5. Nilai rata-rata sistem penghargaan adalah sebesar 3,5767 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas sistem penghargaan, rata-rata responden memberikan penilaian sebesar 3,5767. Sedangkan standar deviasi sebesar 0,9382 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran data dari

variabel sistem penghargaan adalah sebesar 0,9382 dari 60 responden.

3. Partisipasi Anggaran (X3) memiliki nilai minimum sebesar 1 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian terendah jawaban atas partisipasi anggaran adalah sebesar 1. Nilai maksimumnya sebesar 5 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian tertinggi jawaban atas partisipasi anggaran adalah sebesar 5. Nilai rata-rata partisipasi anggaran adalah sebesar 3,2639 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas partisipasi anggaran, rata-rata responden memberikan penilaian sebesar 3,2639. Sedangkan standar deviasi sebesar 0,9615 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran data dari variabel partisipasi anggaran adalah sebesar 0,9615 dari 60 responden.
4. Kinerja Manajerial (Y) memiliki nilai minimum sebesar 1 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian terendah jawaban atas kinerja manajerial adalah sebesar 1. Nilai maksimumnya sebesar 5 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian tertinggi jawaban atas kinerja manajerial adalah sebesar 5. Nilai rata-rata kinerja manajerial adalah sebesar 3,6315 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas kinerja manajerial, rata-rata responden memberikan penilaian sebesar 3,6315. Sedangkan standar deviasi sebesar 0,8524

memiliki arti bahwa ukuran penyebaran data dari variabel kinerja manajerial adalah sebesar 0,8524 dari 60 responden.

#### 4.4. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya kuesioner yang dibagikan kepada responden. Untuk mengetahui suatu kuesioner dapat dikatakan valid maka nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel. Dalam penelitian ini, jumlah data yang dapat digunakan sebanyak 60 kuesioner, dengan tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha=5\%$ ), maka nilai  $r$  tabel dari 60 adalah 0,254. uji validitas ini menggunakan aplikasi SPSS *Statistic* 21. Berikut adalah hasil uji validitas :

**Tabel 4. 7**

#### **Uji Validitas Teknologi Informasi**

Variabel	Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Teknologi Informasi (X1)	X1.1	0,883	0,254	Valid
	X1.2	0,895	0,254	Valid
	X1.3	0,893	0,254	Valid
	X1.4	0,870	0,254	Valid
	X1.5	0,871	0,254	Valid
	X1.6	0,777	0,254	Valid
	X1.7	0,839	0,254	Valid
	X1.8	0,797	0,254	Valid

(Sumber: data diolah 2018)

**Tabel 4. 8**  
**Uji Validitas Sistem Penghargaan**

Variabel	Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Sistem Penghargaan (X2)	X2.1	0,774	0,254	Valid
	X2.2	0,793	0,254	Valid
	X2.3	0,876	0,254	Valid
	X2.4	0,859	0,254	Valid
	X2.5	0,857	0,254	Valid

*(Sumber: data diolah 2018)*

**Tabel 4. 9**  
**Uji Validitas Partisipasi Anggaran**

Variabel	Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Partisipasi Anggaran (X3)	X3.1	0,751	0,254	Valid
	X3.2	0,332	0,254	Valid
	X3.3	0,875	0,254	Valid
	X3.4	0,879	0,254	Valid
	X3.5	0,838	0,254	Valid
	X3.6	0,829	0,254	Valid

*(Sumber: data diolah 2018)*



**Tabel 4. 10**  
**Uji Validitas Kinerja Manajerial**

Variabel	Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Kinerja Manajerial (Y)	Y1	0,726	0,254	Valid
	Y2	0,713	0,254	Valid
	Y3	0,738	0,254	Valid
	Y4	0,836	0,254	Valid
	Y5	0,782	0,254	Valid
	Y6	0,804	0,254	Valid
	Y7	0,715	0,254	Valid
	Y8	0,741	0,254	Valid
	Y9	0,832	0,254	Valid

(Sumber: data diolah 2018)

Dengan melihat Tabel 4.7, 4.8, 4.9 dan 4.10 dapat diketahui besarnya koefisien korelasi dari seluruh butir pertanyaan variabel-variabel penelitian. Berdasarkan hasil perhitungan koefisien korelasi seluruh butir pertanyaan memiliki signifikansi *Pearson correlation* lebih besar dari r tabel, dimana r tabel sebesar 0,254 ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ). Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa butir-butir pertanyaan dapat digunakan sebagai instrumen penelitian selanjutnya.

#### 4.5 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah pengujian untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat diandalkan. Dalam penelitian ini pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah kuesioner yang dibagikan kepada responden memenuhi syarat reliabel. Suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach alpha* lebih besar dari 0,6 atau 60%. Uji reliabilitas ini menggunakan aplikasi SPSS *Statistic 21*. Berikut adalah hasil uji reliabilitas :

**Tabel 4. 11**  
**Uji Reliabilitas**

<b>Variabel</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Keterangan</b>
Kinerja Manajerial (Y)	0,908	Reliabel
Teknologi Informasi (X1)	0,946	Reliabel
Sistem Penhargaan (X2)	0,889	Reliabel
Partisipasi Anggaran (X3)	0,845	Reliabel

(Sumber: data diolah 2018)

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini dapat dikatakan reliabel karena koefisien Cronbach alpha lebih besar dari 0,6. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa butir-butir pertanyaan dapat digunakan sebagai instrumen untuk penelitian selanjutnya.

## 4.6 Uji Asumsi Klasik

### 4.6.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model analisis regresi yang bagus hendaknya berdistribusi normal atau mendekati normal. Distribusi data normal, apabila nilai probability  $> 0,05$ . Dalam penelitian ini, uji normalitas ini menggunakan software *SPSS Statistic* versi 21. Berikut adalah hasil dari uji normalitas dengan menggunakan one-sample Kolmogorov-Smirnov test yang telah dilakukan:

**Tabel 4. 12**  
**Uji Normalitas**

Asymp.sig. (2 tailed)	Kesimpulan
0,844	Normal

*(Sumber: data diolah 2018)*

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.12, dapat disimpulkan bahwa data penelitian ini berasal dari populasi yang terdistribusi secara normal, karena nilai probabilitas yang dihasilkan yaitu 0,844 lebih besar dari 0,05. Oleh karena itu model regresi penelitian ini layak untuk digunakan.

#### 4.6.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Untuk menguji multikolinearitas digunakan *Variance Inflation Factor* (VIF). Data penelitian dinyatakan bebas multikolinieritas apabila  $VIF < 10$ . Uji multikolinieritas variabel penelitian ini menggunakan aplikasi SPSS *Statistic 21*.

**Tabel 4. 13**  
**Uji Multikolinieritas**

Variabel	Collinearity Statistics		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Teknologi Informasi (X1)	0,931	1,074	Bebas Multikolinearitas
Sistem Penghargaan (X2)	0,765	1,307	Bebas Multikolinearitas
Partisipasi Anggaran (X3)	0,816	1,225	Bebas Multikolinearitas

(Sumber: data diolah 2018)

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada Tabel 4.13, dapat dilihat bahwa *tolerance* dan VIF dari variabel X1 adalah sebesar 0,931 dan 1,074, untuk variabel X2 adalah sebesar 0,765 dan 1.307, sedangkan variabel X3 adalah sebesar 0,816 dan 1,225. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa persamaan model regresi tidak mengandung masalah multikolinearitas yang artinya tidak ada korelasi diantara variabel-variabel bebas sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut karena nilai *tolerance* berada di bawah 1 dan nilai VIF jauh dibawah angka 10.

### 4.6.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah ada model regresi ini terjadi ketidaksamaan varian dari residu satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian dari residu pengamatan ke pengamatan lain berbeda berarti ada gejala heteroskedastisitas dalam model regresi tersebut. Metode yang dilakukan untuk menguji heteroskedastisitas data penelitian ini adalah dengan menggunakan uji Glejser. Uji Glejser adalah uji yang meregresikan variabel bebas dengan variabel *residual absolute*. Apabila nilai  $p > 0,05$  maka variabel bersangkutan dinyatakan bebas dari heteroskedastisitas. Uji Heteroskedastisitas variabel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan software SPSS.

**Tabel 4. 14**  
**Uji Heteroskedastisitas**

Variabel	Signifikansi	Keterangan
Teknologi Informasi (X1)	0,149	Bebas Heteroskedastisitas
Sistem Penghargaan (X2)	0,816	Bebas Heteroskedastisitas
Partisipasi Anggaran (X3)	0,320	Bebas Heteroskedastisitas

(Sumber: data diolah 2018)

Berdasarkan hasil uji Heteroskedastisitas pada Tabel 4.14, diperoleh hasil signifikansi X1 sebesar 0,149, X2 sebesar 0,816 dan X3 sebesar 0,320 yang lebih besar dari 0,05 sehingga artinya tidak terjadi Heteroskedastisitas karena tingkat signifikansi lebih dari 0,05.

## 4.9 Uji Hipotesis

### 4.9.1 Analisis Regresi Berganda

Model regresi berganda digunakan untuk menguji pengaruh dua atau lebih variabel independen terhadap satu variabel dependen. Uji regresi linier berganda dalam penelitian ini menggunakan aplikasi SPSS *Statistic 21*.

**Tabel 4. 15**  
**Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

Hipotesis	Deskripsi	$\beta$	t- hitung	sig (uji t)	Adj. R Square	F hitung	sig (uji F)	Keterangan
	Konstanta	1.184						
H1	Pengaruh teknologi informasi terhadap kinerja manajerial	0.269	3.134	0.003	0.616	32,559	0.000	H1 didukung
H2	Pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial	0.493	3.566	0.001				H2 didukung
H3	Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial	0.679	5.657	0.000				H3 didukung

(Sumber data diolah 2018)

Berdasarkan Tabel 4.15 di atas, maka model regresi yang diperoleh adalah sebagai berikut :

$$Y = 1,184 + 0,269 X_1 + 0,493 X_2 + 0,679 X_3$$

Dari persamaan regresi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Konstanta sebesar 1,184 menunjukkan bahwa jika variabel-variabel independen (teknologi informasi, sistem penghargaan dan partisipasi anggaran) diasumsikan tidak mengalami perubahan (konstan) maka nilai Y (kinerja manajerial) adalah sebesar 1,184 satuan.
2. Koefisien variabel Teknologi Informasi (X1) sebesar 0,269 berarti setiap kenaikan variabel teknologi informasi sebesar 1 satuan, maka kinerja manajerial akan naik sebesar 0,269 satuan dengan asumsi variabel lain tidak mengalami perubahan atau konstan.
3. Koefisien variabel sistem penghargaan (X2) sebesar 0,493 berarti setiap kenaikan variabel sistem penghargaan sebesar 1 satuan, maka kinerja manajerial akan naik sebesar 0,493 satuan dengan asumsi variabel lain tidak mengalami perubahan atau konstan.
4. Koefisien variabel partisipasi anggaran (X3) sebesar 0,679 berarti setiap kenaikan variabel partisipasi anggaran sebesar 1 satuan, maka kinerja manajerial akan naik sebesar 0,679 satuan dengan asumsi variabel lain tidak mengalami perubahan atau konstan.

#### **4.9.2 Uji F (Simultan)**

Berdasarkan Tabel 4.15 diperoleh F hitung sebesar 32,559 dan probabilitas sebesar 0,000. Oleh karena  $\text{sig } F_{\text{hitung}} < 5\%$  ( $0,000 < 0,05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa teknologi informasi, sistem penghargaan dan partisipasi anggaran secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan model penelitian ini dapat dikatakan baik atau *fit*.

### **4.9.3 Uji t**

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji statistik t. Uji t dilakukan menggunakan aplikasi SPSS *Statistic 21*.

Berdasarkan Tabel 4.15 di atas dapat dijelaskan hipotesa penelitian ini sebagai berikut:

#### **1. Pengaruh Teknologi Informasi terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil dari pengujian hipotesis pertama adalah teknologi informasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini dikarenakan pengaruh teknologi informasi terhadap kinerja manajerial memiliki nilai signifikan kurang dari 0.05 yaitu sebesar 0,003. Nilai koefisien yang positif sebesar 0,269 juga mendukung bahwa teknologi informasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

#### **2. Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil dari pengujian hipotesis kedua adalah sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini dikarenakan pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial memiliki nilai signifikan kurang dari 0.05 yaitu sebesar 0,001. Nilai koefisien yang positif sebesar 0,493 juga mendukung bahwa sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

#### **3. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil dari pengujian hipotesis ketiga adalah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini dikarenakan pengaruh



partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial memiliki nilai signifikan kurang dari 0.05 yaitu sebesar 0,000. Nilai koefisien yang positif sebesar 0,679 juga mendukung bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

#### **4.9.4 Koefisien Determinasi**

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Nilai  $R^2$  terletak antara 0 sampai dengan 1 ( $0 \leq R^2 \leq 1$ ). Tujuan menghitung koefisien determinasi adalah untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

Berdasarkan Tabel 4.15, diperoleh nilai Adjusted R Square sebesar 0,616. Hal ini berarti variabel independen teknologi informasi, sistem penghargaan dan partisipasi anggaran mampu menjelaskan perubahan variabel dependen kinerja manajerial sebesar 61,6% dan 38,4% perubahan variabel kinerja manajerial dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti oleh penelitian ini.

#### **4.9.5 Pembahasan**

##### **1. Teknologi Informasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial**

Berdasarkan Hasil dari pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa teknologi informasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil ini menunjukkan bahwa penggunaan teknologi informasi akan meningkatkan kinerja manajerial.

Hal ini menunjukkan bahwa PTPN XI memiliki teknologi informasi yang memadai. Dengan adanya teknologi informasi yang memadai tentu saja akan meningkatkan kemampuan suatu sistem untuk menyajikan informasi dalam membantu untuk pengambilan keputusan. Dalam hal ini teknologi informasi dijelaskan sebagai gabungan antara teknologi komputer dan teknologi jaringan yang akan memudahkan dalam hal memperoleh berbagai macam informasi, mulai dari informasi internal, eksternal maupun informasi keuangan dan non keuangan. Dengan adanya teknologi informasi berbasis komputer memudahkan akses informasi dimana saja dan kapan saja.

Hal ini sejalan dengan resource base teori yang menjelaskan bahwa teknologi informasi dapat dijadikan sebagai salah satu *competitive weapon* perusahaan agar dapat bekerja lebih efektif dan efisien yang akan meningkatkan kinerja. Berdasarkan hasil tersebut diharapkan kedepannya perusahaan terus memperbarui dan meningkatkan teknologi informasi yang ada sehingga dapat digunakan sebagai salah satu *competitive weapon* yang dimiliki perusahaan dalam menghadapi persaingan yang ada. Peningkatan teknologi informasi juga akan meningkatkan produktivitas perusahaan sebagai akibat dari kinerja yang efektif dan efisien. Sehingga dalam skala yang lebih luas peningkatan kinerja ini dapat membantu pemerintah dalam mencapai target swasembada gula. Selain itu peningkatan kinerja juga berimbas pada meningkatnya penyerapan tenaga masyarakat yang ada disekitar perusahaan sehingga membantu perekonomian masyarakat sekitar.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sidiq dan Astutik (2017) yang menyimpulkan bahwa teknologi informasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian lain yang mendukung yaitu penelitian yang dilakukan oleh Karsiati dan Maskudi (2014) yang menyatakan bahwa teknologi informasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan Adinata (2015) yang menyimpulkan bahwa teknologi informasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

## **2. Sistem Penghargaan memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial**

Berdasarkan Hasil dari pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil ini menunjukkan bahwa jika sistem penghargaan yang diterapkan sesuai harapan karyawan maka akan meningkatkan kinerja manajerial.

Hal ini menunjukkan bahwa PT Perkebunan Nusantara XI telah menerapkan sistem penghargaan yang baik dan sesuai dengan harapan para karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori agensi yang menjelaskan bahwa bawahan (agen) menginginkan penghargaan tidak didasarkan pada hasil saja tetapi juga melihat usaha yang dilakukan, dengan adanya sistem penghargaan yang tepat maka dapat memotivasi untuk bekerja lebih baik lagi.

Sistem penghargaan merupakan salah satu faktor yang dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja agar mendapat

penghargaan yang setimpal dengan tenaga yang diberikan. Oleh karena itu jika karyawan tidak memperoleh penghargaan sesuai dengan harapan maka akan menurunkan kinerja mereka di perusahaan. Berdasarkan penelitian ini diharapkan perusahaan menerapkan sistem penghargaan yang adil dan layak terhadap para karyawan sehingga dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Kinerja yang baik akan diikuti dengan peningkatan produktivitas dari perusahaan Sehingga dalam skala yang lebih luas peningkatan kinerja ini dapat membantu pemerintah dalam mencapai target swasembada gula. Selain itu peningkatan kinerja juga berimbas pada meningkatnya penyerapan tebu masyarakat yang ada disekitar perusahaan sehingga membantu perekonomian masyarakat sekitar.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Kumentas (2013) yang menyimpulkan bahwa sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian lain yang mendukung yaitu penelitian yang dilakukan oleh Lestari (2013) yang menyatakan bahwa teknologi informasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Azmi (2015) yang menyatakan bahwa sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

### **3. Partisipasi Anggaran memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial**

Berdasarkan Hasil dari pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil ini menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran yang akan meningkatkan kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan teori agensi dimana bawahan berperan sebagai agen yang melakukan perencanaan dan pelaksanaan anggaran sementara atasan berperan sebagai prinsipal yang akan menyetujui anggaran. Partisipasi dari bawahan ini menimbulkan rasa tanggung jawab terhadap anggaran yang telah disusun. Serta menimbulkan rasa tanggung jawab terhadap tugas-tugas masing-masing untuk mencapai target yang telah ditetapkan dalam anggaran yang telah disusun.

Dengan adanya partisipasi anggaran juga dapat membuat bawahan memasukkan informasi yang mereka miliki sehingga mereka akan memiliki sumber daya yang cukup untuk mendukung dalam pelaksanaan tugas mereka. Pekerja dengan anggaran yang cukup biasanya akan memiliki kinerja yang lebih baik dari pada pekerja dengan anggaran yang kurang. Berdasarkan penelitian ini diharapkan perusahaan meningkatkan partisipasi anggaran dari pada bawahan agar diperoleh anggaran yang tepat dan akurat. Dengan anggaran yang tepat serta rasa tanggungjawab yang dimiliki para bawahan akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja perusahaan. Dampak positif yang dimaksud adalah peningkatan kinerja dan produktivitas perusahaan yang akan membantu pemerintah serta masyarakat sekitar dalam segi perekonomian.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putri dan Putra (2015) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian lain yang mendukung adalah penelitian yang dilakukan oleh Dwirandra dan Amertadewi (2015) yang menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dalam penelitian ini maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

#### **5.1 Kesimpulan**

1. Penelitian ini membuktikan bahwa teknologi informasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT Perkebunan Nusantara XI. Hal ini menunjukkan bahwa teknologi informasi yang tersedia di PT Perkebunan Nusantara XI sangat baik dan memadai.
2. Penelitian ini membuktikan bahwa sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT Perkebunan Nusantara XI. Hal ini menunjukkan bahwa sistem penghargaan yang diterapkan oleh PT Perkebunan Nusantara XI sesuai dengan harapan.
3. Penelitian ini membuktikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT Perkebunan Nusantara XI. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran pada PT Perkebunan Nusantara XI berjalan dengan baik dan memiliki dampak positif terhadap kinerja manajerial.

## 5.2 Implikasi

### 1. Bagi Perusahaan

- Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel teknologi informasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut memberikan implikasi bahwa teknologi informasi yang memadai akan meningkatkan kinerja manajerial. Oleh karena itu diharapkan ke depannya perusahaan terus meningkatkan teknologi informasi yang dimilikinya untuk mendukung kinerja karyawan dan manajerial yang lebih baik.
- Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut memberikan implikasi bahwa sistem penghargaan yang baik akan meningkatkan kinerja manajerial sehingga perusahaan sebaiknya terus berupaya untuk meningkatkan sistem penghargaan bagi karyawan dan manajernya.
- Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Implikasinya adalah partisipasi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial. Oleh karenanya perusahaan dapat meningkatkan usahanya dalam mendorong partisipasi karyawan dan manajer dalam penyusunan anggaran

### 2. Bagi Pemerintah

Dengan meningkatnya kinerja dari PT Perkebunan Nusantara XI diharapkan dapat membantu pemerintah dalam target mencapai swasembada gula dan menjadi BUMN supplier gula terbesar.



### 3. Bagi Masyarakat

Peningkatan kinerja PT Perkebunan Nusantara XI diharapkan dapat menambah kerja sama dan penyerapan terhadap para petani tebu yang ada di Jawa Timur.

## 5.3 Keterbatasan

Keterbatasan penelitian ini adalah pada responden penelitian yang tidak semuanya berada di level manajer (level yang tepat). Hal ini dikarenakan sulitnya untuk mendapatkan responden pada level manajer sehingga digunakan responden yang berada di bawah manajer seperti asisten/wakil manajer dan staff.

## 5.4 Saran

1. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan variabel-variabel lain yang belum diteliti di penelitian ini.
2. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat memperluas objek penelitian.

## Daftar Pustaka

- Adinata, S. (2015). Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen dan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Manajerial. *JOM FEKON*. Vol 2 No 2. 1-15
- Afifah, A., dan Tielung, M. V. J. (2014). Reward and Workplace Environment On Employee Performance At Faculty Economics And Bussiness Sam Ratulangi University. *Jurnal EMBA*. Vol 2 No 4. 626-633.
- Amertadewi, T. I., dan Dwirandra. (2013). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Dan Locus Of Control Sebagai Variabel Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. Vol 4 No 3. 550-566.
- Anthony, R., dan Govindarajan, V. (2011). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Tangerang: Karisma Publishing Group.
- Azmi, Z. (2015). Pengaruh Total Quality Manajemen, Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Fekon*. Vol 2 No 2. 1-15
- Christianto, A., dan Santioso, L. (2015). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Akuntansi Vol XIX*, 144-159.
- Doradjat, T. A. (2015). *Konsep-Konsep Dasar Manajemen Personalia Masa Kini*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Goodhue, D. L. dan Thompson, R. L. (1995). Task Technology Fit and Individual Perfomance. *MIS Quarterly*, 213-236.
- Haag, S., dan Cummings, M. (1998). *Management Information System for the Information Age*. Irwin Mcgraw-Hill International Ed.
- Haruman, T., dan Rahayu, S. (2007). *Penyusunan Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ikhsan, A., dan Ishak, M. (2005). *Akuntansi Keprilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Jensen, M. C., dan Meckling, W. H. (1976). The Teory of The Firm: Manajerial Behaviour, Agency Cost, and Ownership Structure. *Journal of Financial and Economics*, 3:305-360
- Jusuf, R. S. (2013). Analisis Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja,dan Reward Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal EMBA*. Vol 1 No 3. 634-644.
- Karsiati, dan Maskudi. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi, Teknologi Informasi, dan Sistem Akuntansi Manajemen dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial. *Media Ekonomi dan Manajemen*. Vol 29 No 1. 59-67.

- Kumentas, C. (2013). Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial PT Pos Indonesia. *Jurnal EMBA*. Vol 1 No 3. 796-805.
- Laksana, A., dan Muslichah. (2002). Pengaruh Teknologi Informasi, Saling Ketergantungan, Karakteristik Sistem Informasi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Vol 4 No 2. 106-125.
- Lestari, R. D. (2013). "Pengaruh Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial." Skripsi, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Lindawati, dan Salamah, I. (2012). Pemanfaatan Sistem Informasi dan Teknologi Informasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Individual Karyawan. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*. Vol 14 No 2. 56-68.
- Maharsi, S. (2002). Pengaruh Perkembangan Teknologi Informasi Terhadap Bidang Akuntansi. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Vol 2 No 2. 127-137
- Mahoney, T., Jerdee, T., dan Carroll, S. (1963). *Development of Managerial Performance: A Research Approach*. Cincinnati: South-Western Publishing Company.
- Mangkunegara, A. P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mardiyah, A. A., dan Listianingsih. (2005). Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward, dan Profit Center terhadap Hubungan Antara Total Quality Manajemen dengan Kinerja Manajerial. *Jurnal SNA VIII*.
- Milani, K. (1975). Budget Settings, Performance and Attitudes. *The Accounting Review*, 274-284.
- Mulyadi, dan Setyawan, J. (2001). *Sistem Perencanaan Pengendalian Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi, S. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Munandar, M. (2001). *Budgeting, Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*. Edisi 1 Cetak 14. Yogyakarta: BPFE.
- Narsa, I. M., dan Yuniawati, R. D. (2003). Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Vol 5 No 1. 18-34.
- Ningsih, Z. I. (2015). "Pengaruh Total Quality Management dan Sistem Reward terhadap Kinerja Manajerial." Skripsi, Universitas Jember.

- Pratiwi, O. D. (2013). *Pengaruh Desentralisasi, Komitmen Organisasi dan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial*.
- Putri, E. Z., dan Ricky, A. (2014). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. Vol 4 No 3 137-160.
- Putri, N. P., dan Putra, I. N. (2015). Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. Vol 12 No 2. 435-451.
- Rumambie, Y. F. (2014). The Impact Of Performance Appraisal, Reward System, Job Stress and Work Life Conflict To Employee Performance. *Jurnal EMBA*. Vol 2 No 3. 1173-1182.
- Setyani, M. (2015). "Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan, dan Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial." Skripsi, Universitas Jember.
- Setyarini, M. N., dan Anastasia, S. A. (2014). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Bank Perkreditan Rakyat. *MODUS Vol.26*, 63-76.
- Sidiq, A. dan Astutik, E. P. (2017). Pengaruh Kapabilitas Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Bisnis Ukm dengan Orientasi Pelanggan sebagai Variabel Intervening. *Media Ekonomi dan Manajemen*. Vol 32 No 2, 9-27
- Sigilipu, S. (2013). Pengaruh Penerapan Informasi Akuntansi Manajemen dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal EMBA*. Vol 1 No 3. 239-247.
- Simamora, H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Simamora, H. (2012). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Star Gate Publisher.
- Sodikin, S. S. (2015). *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen.
- Stoel, M. D. dan Muhanna, W. A. (2009). *IT Capabilities and Firm Performance: A Contingency Analysis of the Role of Industry and IT Capability Type. Information and Management*. Vol 46 No 3. 181-189
- Sugiyanto, E., dan Subagiyo, L. (2005). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Tujuan Sebagai Variabel Intervening. *BENEFIT*. Vol 9 No 2. 34-48.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, P. (2006). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, R&D)*. Bandung: Alfabeta.

- Sugiyono, P. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukardi. (2004). Hubungan Antara Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial :Peran Motivasi Kerja dan Kultur Organisasi sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Maksi Vol.4*, 82-89.
- Sumolang, J. H. (2015). Pengaruh Teknologi Informasi dan Saling Ketergantungan terhadap Kinerja Manajerial dengan karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen sebagai Variabel Intervening. *JOM FEKON*. Vol 2 No 1. 1-13
- Sutopo. (2016). "Membangun kemandirian dan Optimalisasi Potensi Industri Gula untuk Mensukseskan Swasembada Gula" Ptpn11.co.id  
(<http://ptpn11.co.id/> diakses pada tanggal 12 Januari 2018)
- Tangkuman, K., Bernhard, T., dan Irvan, T. (2015). Penilaian Kinerja, Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pertamina (Persero). *Jurnal EMBA*, 884-895.
- Teijlingen, E. R. Van dan Hundley, V. (2001). *The Importance of Pilot Studies*. *Social Research Update*, 35
- Yogantara, K. K., dan Wirakusuma, M. G. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Pada Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial BPR. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. Vol 4 No 2. 261-280.

## **LAMPIRAN**

## Lampiran 1

### KUESIONER

Hal : Permohonan Pengisian Kuesioner

Kepada:

Yth. Bapak / Ibu Responden

Di Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyelesaian tugas akhir sebagai mahasiswa Program Strata Satu (S1) Universitas Islam Indonesia, saya:

Nama : Kevin Gunardi

NIM : 14312264

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Bermaksud melakukan penelitian ilmiah untuk penyusunan skripsi dengan judul **“Pengaruh Teknologi Informasi, Sistem Penghargaan dan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial”**.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk menjadi responden dengan mengisi lembar kuisisioner ini secara lengkap. Data yang diperoleh hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian dan tidak digunakan sebagai penelitian kinerja ditempat Bapak/Ibu bekerja, sehingga kerahasiaannya akan saya jaga sesuai dengan etika penelitian.

Saya menyadari kesibukan dan keterbatasan waktu yang Bapak/Ibu miliki. Namun, penelitian ini tidak dapat saya lakukan tanpa bantuan Bapak/Ibu. Oleh

karena itu, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i meluangkan waktu untuk mengisi kuisioner penelitian ini. Demikian permohonan ini saya ajukan, atas bantuan Bapak/Ibu/Sdr/i saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Kevin Gunardi

NIM: 14312264



## IDENTITAS RESPONDEN

Mohon dengan hormat kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk menjawab pernyataan

dibawah ini:

1. Nama Responden : ..... (boleh tidak diisi)

2. Usia :

23-35 tahun     36-45 tahun     tahun keatas

3. Jenis Kelamin :

Laki-laki     Perempuan

4. Pendidikan Terakhir :

Setingkat SMA     Akademisi(D3)     Sarjana

5. Lamanya bekerja di perusahaan ini:

0-10 tahun     10-20 tahun     Lebih dari 20 tahun

### **A. Teknologi Informasi**

Berikut adalah daftar pertanyaan mengenai teknologi informasi. Anda diminta untuk menyatakan pendapat tentang seberapa jauh penggunaan komputer yang ada di perusahaan dengan memberi tanda silang (X) pada alternatif jawaban yang disediakan menurut anda paling mendekati, dengan ketentuan sebagai berikut:

1 = sangat tidak membantu

2 = tidak membantu

3 = cukup membantu

4 = membantu

5 = sangat membantu

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Sejauh mana komputer yang anda gunakan dapat membantu dalam memperoleh informasi pada tempat asalnya.					
2	Sejauh mana komputer yang anda gunakan dapat membantu dalam pengolahan data sehingga dapat menghasilkan bentuk yang anda inginkan.					
3	Sejauh mana komputer yang anda gunakan dapat membantu untuk menghasilkan informasi yang tepat waktu.					
4	Sejauh mana komputer dapat membantu anda untuk memperoleh informasi yang baru.					
5	Sejauh mana komputer yang anda gunakan dapat membantu untuk memperoleh informasi non keuangan ataupun informasi eksternal.					
6	Sejauh mana komputer dapat membantu anda dalam menggabungkan informasi dari bagian/departemen lain.					
7	Sejauh mana komputer yang anda gunakan dapat membantu untuk menyimpan data atau informasi yang anda miliki.					
8	Sejauh mana komputer yang anda gunakan dapat membantu dalam melakukan komunikasi informasi ke orang lain atau ke lokasi lain.					

Sumber: (Haag dan Cummings,1998)

### **B. Sistem penghargaan (*reward*)**

Berikut adalah daftar pertanyaan mengenai sistem penghargaan. Anda diminta untuk menyatakan pendapat tentang sistem penghargaan yang ada di perusahaan dengan memberi tanda silang (X) pada alternatif jawaban yang disediakan menurut anda paling mendekati, dengan ketentuan sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Ragu-ragu (R)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Menurut Bapak/Ibu, gaji atau upah yang diberikan perusahaan kepada karyawan telah sesuai dengan harapan karyawan.					
2	Menurut Bapak/Ibu, Bonus/insentif yang diberikan perusahaan kepada karyawan telah sesuai dengan harapan karyawan.					
3	Menurut Bapak/Ibu, jenjang karir kenaikan jabatan yang berlaku di perusahaan sudah sesuai dengan prestasi kerja yang dicapai karyawan tersebut.					
4	Menurut Bapak/Ibu, penghargaan yang diberikan pimpinan atas prestasi kerja karyawan telah sesuai dengan prestasi kerja yang dicapai karyawan tersebut					
5	Menurut Bapak/Ibu, sistem penghargaan atau pemberian kompensasi yang berlaku sudah sesuai.					

Sumber (Setyani,2015)

### C. Partisipasi penyusunan anggaran

Bapak/Ibu dimohon menjawab enam pertanyaan dibawah ini, dengan cara memberi tanda (X) pada kolom antara 1 sampai dengan 5 yang menunjukkan seberapa dekat jawaban Bapak/Ibu dengan kedua jawaban yang tersedia dibawah ini :

1. Kategori manakah dibawah ini yang menjelaskan dengan sebaik- baiknya tentang Kegiatan Bapak/Ibu ketika anggaran disusun? Saya ikut dalam penyusunan

Tidak satupun anggaran			Semua anggaran		
1	2	3	4	5	

2. Kategori manakah dibawah ini yang menjelaskan dengan baik, alasan yang diberikan oleh atasan atau rekan sejawat Bapak/ Ibu ketika revisi anggaran dibuat? Alasannya

Tidak logis			Masuk akal		
1	2	3	4	5	

3. Seberapa sering Bapak/ Ibu menyatakan pendapat dan atau usulan tentang anggaran anda tanpa diminta?

Tidak pernah			Sangat sering	
1	2	3	4	5

4. Menurut pengalaman Bapak/Ibu, seberapa banyak pengaruh Bapak/Ibu yang tercermin dalam anggaran akhir/final?

Tidak ada			Sangat banyak jumlahnya	
1	2	3	4	5

5. Bagaimana menurut Bapak/ Ibu mengenai konsribusi Bapak/Ibu terhadap anggaran?  
Kontribusi saya

Tidak penting			Sangat penting	
1	2	3	4	5

6. Seberapa sering atasan Bapak/ Ibu meminta pendapat dan atau usulan ketika anggaran sedang disusun?

Tidak pernah			Sangat sering	
1	2	3	4	5

Sumber : (Milani,1975)

#### D. Kinerja manajerial

Bapak/Ibu dimohon untuk mengukur kinerja Bapak/Ibu sendiri pada setiap bidang tugas yang tersebut dalam daftar pertanyaan dibawah inidengan cara memberi tanda (X) pada kolom antara 1 sampai dengan 5 yang menurut Bapak/Ibu paling tepat menggambarkan kinerja Bapak/Ibu

1	2	3	4	5
Sangat Rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat tinggi

No	Indikator	Pertanyaan	Jawaban				
			1	2	3	4	5
1	Perencanaan	Kinerja saya dalam menentukan tujuan/ sasaran/ kebijakan/ tindakan					
2	Investigasi	Kineja saya dalam mengumpulkan dan menyiapkan informasi					
3	Koordinasi	Kinerja saya dalam tukar menukar informasi dengan orang-orang dibagian lain/ memberitahu bagian lain/ hubungan dengan manajer lain.					
4	Evaluasi	Kinerja saya dalam mengevaluasi proposal/ laporan/ kinerja					
5	Pengawasan	Kinerja saya dalam mengarahkan/ membimbing/ melatih/ menjelaskan peraturan kerja kepada bawahan					
6	Staffing	Kinerja saya dalam memelihara/ mempertahankan angkatan kerja/ menempatkan/ mempromosikan/ memutasikan bawahan					
7	Negosiasi	Kinerja saya dalam melakukan kontrak pembelian/ penjualan untuk barang dan jasa					
8	Perwakilan	Kinerja saya dalam menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan cara pidato/ konsultasi kepada pihak luar organisasi					
9	Kinerja secara keseluruhan						

Sumber : (Mahoney dkk,1963)

## Lampiran 2

### Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

#### Teknologi Informasi

		Correlations								
		TI1	TI2	TI3	TI4	TI5	TI6	TI7	TI8	TI
TI1	Pearson Correlation	1	.861**	.686**	.784**	.706**	.675**	.665**	.650**	.883**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	n	60	60	60	60	60	60	60	60	60
TI2	Pearson Correlation	.861**	1	.738**	.781**	.710**	.657**	.696**	.661**	.895**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	n	60	60	60	60	60	60	60	60	60
TI3	Pearson Correlation	.686**	.738**	1	.737**	.775**	.648**	.811**	.701**	.893**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	n	60	60	60	60	60	60	60	60	60
TI4	Pearson Correlation	.784**	.781**	.737**	1	.755**	.567**	.677**	.617**	.870**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	n	60	60	60	60	60	60	60	60	60
TI5	Pearson Correlation	.706**	.710**	.775**	.755**	1	.680**	.684**	.617**	.871**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	n	60	60	60	60	60	60	60	60	60
TI6	Pearson Correlation	.675**	.657**	.648**	.567**	.680**	1	.509**	.537**	.777**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	n	60	60	60	60	60	60	60	60	60
TI7	Pearson Correlation	.665**	.696**	.811**	.677**	.684**	.509**	1	.718**	.839**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	n	60	60	60	60	60	60	60	60	60
TI8	Pearson Correlation	.650**	.661**	.701**	.617**	.617**	.537**	.718**	1	.797**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	n	60	60	60	60	60	60	60	60	60
TI	Pearson Correlation	.883**	.895**	.893**	.870**	.871**	.777**	.839**	.797**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	n	60	60	60	60	60	60	60	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	n of Items
,946	8



## Sistem Penghargaan

		Correlations					
		SP1	SP2	SP3	SP4	SP5	SP
SP1	Pearson Correlation	1	.670**	.521**	.505**	.598**	.774**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	n	60	60	60	60	60	60
SP2	Pearson Correlation	.670**	1	.551**	.497**	.643**	.793**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	n	60	60	60	60	60	60
SP3	Pearson Correlation	.521**	.551**	1	.862**	.656**	.876**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	n	60	60	60	60	60	60
SP4	Pearson Correlation	.505**	.497**	.862**	1	.655**	.859**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	n	60	60	60	60	60	60
SP5	Pearson Correlation	.598**	.643**	.656**	.655**	1	.857**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	n	60	60	60	60	60	60
SP	Pearson Correlation	.774**	.793**	.876**	.859**	.857**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	n	60	60	60	60	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	n of Items
,889	5

## Partisipasi Anggaran

		Correlations						
		PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	PA
PA1	Pearson Correlation	1	,203	,548**	,578**	,522**	,487**	,751**
	Sig. (2-tailed)		,120	,000	,000	,000	,000	,000
	n	60	60	60	60	60	60	60
PA2	Pearson Correlation	,203	1	,117	,027	,063	,102	,332**
	Sig. (2-tailed)	,120		,375	,835	,632	,436	,010
	n	60	60	60	60	60	60	60
PA3	Pearson Correlation	,548**	,117	1	,871**	,684**	,701**	,875**
	Sig. (2-tailed)	,000	,375		,000	,000	,000	,000
	n	60	60	60	60	60	60	60
PA4	Pearson Correlation	,578**	,027	,871**	1	,765**	,704**	,879**
	Sig. (2-tailed)	,000	,835	,000		,000	,000	,000
	n	60	60	60	60	60	60	60
PA5	Pearson Correlation	,522**	,063	,684**	,765**	1	,777**	,838**
	Sig. (2-tailed)	,000	,632	,000	,000		,000	,000
	n	60	60	60	60	60	60	60
PA6	Pearson Correlation	,487**	,102	,701**	,704**	,777**	1	,829**
	Sig. (2-tailed)	,000	,436	,000	,000	,000		,000
	n	60	60	60	60	60	60	60
PA	Pearson Correlation	,751**	,332**	,875**	,879**	,838**	,829**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,010	,000	,000	,000	,000	
	n	60	60	60	60	60	60	60

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	n of Items
,845	6

## Kinerja Manajerial

		Correlations									
		KN1	KN2	KN3	KN4	KN5	KN6	KN7	KN8	KN9	KN
KN1	Pearson Correlation	1	.451**	.634**	.606**	.616**	.532**	.408**	.299*	.506**	.726**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.001	.020	.000	.000
	n	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
KN2	Pearson Correlation	.451**	1	.520**	.666**	.540**	.477**	.497**	.439**	.485**	.713**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	n	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
KN3	Pearson Correlation	.634**	.520**	1	.596**	.522**	.572**	.370**	.396**	.547**	.738**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.004	.002	.000	.000
	n	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
KN4	Pearson Correlation	.606**	.666**	.596**	1	.745**	.635**	.444**	.509**	.660**	.836**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	n	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
KN5	Pearson Correlation	.616**	.540**	.522**	.745**	1	.630**	.386**	.433**	.579**	.782**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.002	.001	.000	.000
	n	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
KN6	Pearson Correlation	.532**	.477**	.572**	.635**	.630**	1	.471**	.547**	.645**	.804**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	n	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
KN7	Pearson Correlation	.408**	.497**	.370**	.444**	.386**	.471**	1	.646**	.571**	.715**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.004	.000	.002	.000		.000	.000	.000
	n	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
KN8	Pearson Correlation	.299*	.439**	.396**	.509**	.433**	.547**	.646**	1	.686**	.741**
	Sig. (2-tailed)	.020	.000	.002	.000	.001	.000	.000		.000	.000
	n	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
KN9	Pearson Correlation	.506**	.485**	.547**	.660**	.579**	.645**	.571**	.686**	1	.832**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	n	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
KN	Pearson Correlation	.726**	.713**	.738**	.836**	.782**	.804**	.715**	.741**	.832**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	n	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	n of Items
.908	9

### Lampiran 3

### Hasil Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

##### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		60
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.47838038
	Absolute	.079
Most Extreme Differences	Positive	.079
	Negative	-.059
Kolmogorov-Smirnov Z		.615
Asymp. Sig. (2-tailed)		.844

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

#### Uji Multikolinearitas

##### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	1.184	3.563		.332	.741		
1 Teknologi	.269	.086	.262	3.134	.003	.931	1.074
Informasi							
Sistem Penghargaan	.493	.138	.329	3.566	.001	.765	1.307
Partisipasi Anggaran	.679	.120	.505	5.657	.000	.816	1.225

a. Dependent Variabel: Kinerja Manajerial

## Uji Heteroskedastisitas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1.220	2.120		.575	.567
	Teknologi Informasi	.075	.051	.197	1.465	.149
	Sistem Penghargaan	.019	.082	.035	.233	.816
	Partisipasi Anggaran	-.072	.071	-.144	-1.004	.320

a. Dependent Variabel: Kinerja Manajerial

**Lampiran 4**  
**Hasil Uji Regresi Linear Berganda**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.797 <sup>a</sup>	.636	.616	3.570

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran, Teknologi Informasi, Sistem Panghargaan

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1245.135	3	415.045	32.559	.000 <sup>b</sup>
	Residual	713.849	56	12.747		
	Total	1958.983	59			

a. Dependent Variabel: Kinerja Manajerial

b. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran, Teknologi Informasi, Sistem Panghargaan

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.184	3.563		.332	.741
	Teknologi Informasi	.269	.086	.262	3.134	.003
	Sistem Panghargaan	.493	.138	.329	3.566	.001
	Partisipasi Anggaran	.679	.120	.505	5.657	.000

a. Dependent Variabel: Kinerja Manajerial

## Lampiran 5

### Karakteristik responden

#### Usia Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 23 - 35 tahun	21	35.0	35.0	35.0
36 - 45 tahun	12	20.0	20.0	55.0
> 46 tahun	27	45.0	45.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

#### Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid laki-laki	48	80.0	80.0	80.0
perempuan	12	20.0	20.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

#### Pendidikan Terakhir

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Setingkat SMA	7	11.7	11.7	11.7
Akademisi (D3)	5	8.3	8.3	20.0
Sarjana	48	80.0	80.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

**Lama Bekerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
0 - 10 tahun	24	40.0	40.0	40.0
10 - 20 tahun	13	21.7	21.7	61.7
> 20 tahun	23	38.3	38.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	