



## Korelasi Perencanaan Pajak, Akuntansi Pertanggungjawaban Dan Komitmen Organisasi Pada Kinerja Manajerial

Juli Ratnawati<sup>1\*</sup>, Natalisty T.A.H<sup>2</sup> dan Arditya Dian Andika<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Dian Nuswantoro  
Jl. Nakula I No. 5-11 Semarang, Indonesia

\*Corresponding Author: [juli.ratnawati@dsn.dinus.ac.id](mailto:juli.ratnawati@dsn.dinus.ac.id)

Diterima: September 2023; Direvisi: Oktober 2023; Dipublikasikan: November 2023

**Abstract.** *The article aims to analyze the correlation of tax planning and responsibility accounting on manager performance with the organizational commitment as an intervening variable. The respondents of this study are all levels of managers, both operational and middle level managers at PT. Sinar Sosro Central Java Region as many as 56 people. We use path analysis to analyze the data. The study finds that tax planning and responsibility accounting have an influence on organizational commitment. Besides, tax planning, responsibility accounting and organizational commitment influence toward managerial performance. However, tax planning and accountability accounting do not affect managerial performance through organizational commitment.*

**Keywords:** *tax planning, responsibility accounting, organizational commitment, manager performance*

**Abstrak.** Penelitian ini menganalisis pengaruh perencanaan pajak dan akuntansi pertanggungjawaban pada kinerja manajerial menggunakan variabel intervening yakni komitmen organisasi sebagai. Penelitian ini mengambil sampel seluruh jenjang manager baik manager tingkat operasional dan tingkat madya di PT. Sinar Sosro Wilayah Jawa Tengah sebanyak 56 orang dengan teknik analisis data analisis jalur. Bukti penelitian menunjukkan bahwa perencanaan pajak, akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Selain itu, perencanaan pajak, akuntansi pertanggungjawaban dan komitmen organisasi memiliki pengaruh pada kinerja manajerial. Namun perencanaan pajak dan akuntansi pertanggungjawaban melalui komitmen organisasi tidak mempengaruhi kinerja manajerial.

**Kata Kunci:** perencanaan pajak, akuntansi pertanggungjawaban, komitmen organisasi, kinerja manajerial

## **PENDAHULUAN**

Kinerja Manajer merupakan luaran kerja secara kualitas, kuantitas, serta ketepatan waktu yang diraih manajer dalam menjalankan tugasnya dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kemampuan, keahlian serta semangat kerjanya (Romario et al. 2019). Jika manajer dapat menjalankan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya indikatornya adalah manajer dapat menetapkan tujuan secara jelas; memiliki tanggung jawab dalam membuat perencanaan; mampu mengkomunikasikan strategi dan kebijakan yang dengan jelas. Manajer dengan komitmen organisasi kuat berusaha mencapai tujuan organisasi yakni mencapai kinerja yang optimal, sebagai bentuk profesionalisme dan tanggung jawabnya dalam perusahaan (Guidini et al.,2020)

Kinerja yang optimal merupakan keinginan semua organisasi dan untuk meraihnya diperlukan komitmen yang jelas dari seluruh karyawan dalam organisasi tersebut. Agar organisasi dapat terjaga dan terpelihara maka dibutuhkan komitmen dari seluruh personalia didalamnya. Kualitas karyawan tinggi diperlukan dalam menjalankan seluruh tugas perusahaan sebagai wujud profesionalisme dan tanggung jawab seorang karyawan (Ikyanyon & Agber, 2020). Hasil penelitian Juwita & Kusumanigrum (2019); Asmas (2016) dan Sistiyan et al. (2019) menunjukkan hasil yang sama bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi memiliki ikatan yang erat terhadap perusahaan dimana mereka bekerja sehingga berpengaruh terhadap kinerja manajer yang memimpinya namunakan tetapi hasil penelitian oleh Suhardi et al. (2021) menunjukkan jika ternyata komitmen organisasi tidak berpengaruh pada kinerja.

Perencanaan pajak (*tax planing*) adalah langkah awal dalam pengelolaan pajak sehingga perencanaan pajak disusun dengan niat tidak melanggar aturan perpajakan yang dipersyaratkan. Pajak merupakan biaya yang akan mengurangi laba bersih sehingga dapat mengurangi pendapatan perusahaan, sehingga hal ini menjadi wajib pajak melakukan perencanaan pajak. Melalui metode ini perusahaan berusaha mengurangi bahkan menghindari pajak yang menjadi kewajibannya dengan cara tidak melanggar undang-undang pajak. Hasil penelitian Sudirman & Maryam (2021) menghasilkan temuan bahwa perencanaan pajak mampu mengoptimalkan efisiensi profit perusahaan serta meminimalkan kewajiban pajak perusahaan sehingga mampu meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mengelola laba yang menjadi indikator pengukuran prestasi manajer dalam mengelola perusahaan. Saefi et al. (2018) dalam penelitiannya mengenai implementasi perencanaan pajak yang dilakukan perusahaan menghasilkan penghematan kas dari penghematan pajak sehingga menunjukkan adanya keberhasilan kinerja manajer perusahaan. Demikian pula penelitian Tahar & Sofyani

(2020) menyatakan partisipasi penyusunan anggaran yang memuat didalamnya perencanaan pajak mampu mempengaruhi kinerja pemerintah daerah. Namun penelitian yang dilakukan oleh Handrika & Wirakusuma (2017) menyatakan bahwa perencanaan pajak yang masuk dalam unsur partisipasi anggaran tidak berpengaruh pada kinerja manajer.

Sulfianty & Muslimin (2022) menyatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban diartikan sebagai konsep dan prosedur akuntansi yang dapat digunakan dalam proses perencanaan, pengukuran serta evaluasi kinerja organisasi disesuaikan dengan wewenang dan tanggung jawab pemimpin organisasi. Bentuk dari akuntansi pertanggungjawaban salah satunya adalah pengendalian didalam perusahaan dalam jangka panjang ataupun jangka pendek khususnya pengendalian anggaran di perusahaan tersebut. Penjelasan dan keterangan harus diberikan dalam setiap aktivitas perusahaan. Tujuan perusahaan dapat dicapai dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai (Munawaroh, 2022). Keberhasilan setiap pusat pertanggungjawaban untuk menggapai sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan merupakan bukti dari manajer dalam pelaksanaan tanggungjawab yang dipikulnya dan menjadi indikator utama dari keberhasilan kinerja manajer dalam memimpin perusahaan. Hasil penelitian Sulfianty & Muslimin (2022) mengindikasikan bahwa akuntansi pertanggungjawaban secara parsial secara signifikan memiliki pengaruh positif yang signifikan pada kinerja manajerial. Demikian pula hasil penelitian Cahyani & Damayanthi (2019) menunjukkan hasil yang sama bahwa akuntansi pertanggungjawaban memiliki pengaruh terhadap kinerja manajer.

Pusat pertanggungjawaban akuntansi terdiri dari beberapa bagian pusat pertanggungjawaban atau unit. Pimpinan puncak perusahaan setiap periodik akan meminta setiap manajer dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya untuk melaporkan seluruh aktivitas. Tujuan perusahaan dapat dicapai bila memiliki manajer yang berkomitmen tinggi. Kebijakan perusahaan di masa mendatang dapat ditentukan melalui pelaksanaan pertanggungjawaban secara objektif. penilaian prestasi atau kinerja para manajer dapat dinilai melalui pelaporan pertanggungjawaban yakni dengan cara membandingkan antara anggaran yang ditetapkan sebelumnya dengan realisasinya. sehingga mendorong manajer dalam pencapaian tujuan perusahaan (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019).

Penelitian ini untuk menguji sejauh mana pengaruh perencanaan pajak dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajer. Penelitian ini akan menggunakan variabel intervening komitmen organisasi. Korelasi antar variabel dibentuk dengan argumen bahwa karyawan dengan komitmen organisasi tinggi akan menjadikan karyawan tersebut terikat pada perusahaan. Perusahaan akan memiliki kesadaran yang tinggi pula dalam menyusun strategi

perpajakan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban perpajakan terhadap pemerintah tanpa memiliki niat untuk melanggar peraturan perpajakan. Karyawan dengan komitmen yang tinggi juga akan termotivasi dalam memegang kendali terhadap pusat pertanggungjawaban akuntansi untuk memenuhi sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Mereka berupaya dengan kuat untuk menekan biaya dan mencapai laba tinggi sesuai anggaran yang telah ditetapkan perusahaan.

### **Teori Kontijensi**

Teori kontijensi menyatakan jika suatu sistem sesuai dan efektif dalam suatu organisasi tertentu jadi tak satupun terdapat rancangan dan sistem yang bisa diterapkan secara efektif untuk semua kondisi organisasi. Pendekatan kontijensi dibutuhkan guna merekonsiliasi hasil-hasil penelitian kontradiktif dengan mengevaluasi berbagai faktor kondisional. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajer dalam penelitian perlu diungkap dengan detil (Otley, 2016). Organisasi dan manajerial memiliki pandangan bahwa suatu organisasi terbentuk dari sekumpulan subsistem organisasi dan lingkungan serta menegaskan bentuk variabel, menjelaskan sifat organisasi serta berusaha memberikan pemahaman berbagai kondisi yang dihadapi organisasi sehingga diarahkan untuk mencapai sasaran organisasi (Ayman et al., 1995).

### **Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial adalah kemampuan pribadi seorang manajer untuk dapat mencapai tingkat keefektifan tertentu, dengan menggunakan seperangkat kompetensi manajerial yang sesuai berupa pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan sikap, sehingga dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi kinerja organisasi (Atiase et al., 2022). Tanggungjawab sosial dan tujuan organisasi dapat dicapai tergantung pada manajer sehingga apabila manajer mampu menjalankan tugasnya dengan baik dapat dipastikan organisasi akan dapat meraih tujuan yang telah disepakati organisasi.

Keefektifan organisasi dapat dicapai dengan cara memperhatikan kinerja manajer. Prestasi manajer bermakna sebagai hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang manajer dalam menjalankan aktivitas yang wajib dilakukannya. Alat ukur finansial dan non finansial digunakan dalam mengukur kinerja manajer selain itu *reward and punishment system juga dipakai dalam* sistem pengukuran kinerja untuk pengendalian organisasi (Gitariani & Mimba, 2021).

## Perencanaan Pajak

Menurut Suandy (2010), perencanaan pajak merupakan analisis bersifat sistematis dari berbagai pilihan pajak, dengan tujuan kewajiban pajak tahun berjalan minimal untuk periode mendatang. Perencanaan pajak dalam aktivitas usaha wajib pajak dijalankan untuk mencapai tujuan perusahaan. Perencanaan pajak didesain menyesuaikan aturan perpajakan supaya terhindar dari berbagai sanksi, bunga dan denda karena perencanaan pajak berkorelasi dengan mekanisme pelaporan keuangan.

Menurut Waluyo (2020) perencanaan pajak menjadi salah satu pendekatan yang mempengaruhi laporan akuntansi. Penyusunan laporan keuangan ditujukan untuk dua kepentingan yakni kepentingan komersial dan kepentingan fiskal. Penyusunan laporan keuangan dengan dua pendekatan bukan merupakan bentuk kecurangan, karena keduanya disusun dengan mematuhi standar atau norma yang berlaku. Berdasarkan kedua metode maka implementasi prinsip *tax planning* diaplikasikan guna meminimalisir disparitas antara laporan keuangan guna kepentingan pajak dan laporan keuangan guna kepentingan akuntansi.

## Akuntansi Pertanggungjawaban

Simamora (2013) berpendapat jika akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) merupakan serangkaian prosedur dalam pelaporan informasi dengan ciri (1) membagi data keuangan berdasarkan/finansial berdasarkan sub-sub bidang pertanggungjawaban pada suatu organisasi, (2) Memberikan informasi berupa pelaporan aktivitas dari setiap sub bidang dengan cara memberikan kategori-kategori pendapatan oleh manajer yang memiliki tanggung jawab terhadap sub bidang yang dikelolanya. (Hansen & Mowen (2017) berargumen bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan landasan dalam pengendalian manajemen yang diukur dengan empat unsur yakni: penyerahan tanggung jawab, desain ukuran kinerja, penilaian kinerja, dan pemberia penghargaan. Tujuan akuntansi pertanggungjawaban untuk memberikan arah dalam melakukan aktivitas dengan cara tertentu yang menjadikan seseorang atau aktivitas di perusahaan menjadi sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan

Akuntansi pertanggungjawaban adalah serangkaian prosedur dalam penyerahan pendelegasian wewenang dari atasan ke bawahan sebagai penanggungjawab dalam menjalankan program yang telah direncanakan anggarannya, desain anggaran dan proses pelaporan anggaran dengan realisasi yang dicapai (Permana & Sirine, 2016). Pusat pertanggungjawaban didesain guna meraih sasaran yang sejalan dengan sasaran umum pada organisasi. Pusat pertanggungjawaban keuangan merupakan unsur inti dari sistem

pengendalian finansial. Terminologi pusat pertanggungjawaban manajemen merupakan tanggung jawab manajer pada organisasi dengan rangkaian output dan/atau input (Merchant & Wim A, 2017).

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah motivasi yang muncul dari sisi internal individu untuk melakukan tindakan guna mencapai tujuan dan kesuksesan perusahaan dengan cara mengesampingkan kepentingan sendiri dan lebih mengutamakan kepentingan perusahaan. Kinerja manajer dapat meningkat dengan dukungan berupa kedekatan jalinan karyawan dengan komitmen organisasi (Arsalan et al., 2018). Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai ukuran tingginya kepercayaan semua unsur terhadap aktivitas dalam organisasi dan ikatan yang kuat berada dan terikat dalam organisasi (Jatmiko et al., 2020).

Dalam pandangan ini, karyawan yang sangat berkomitmen akan mengutamakan kepentingan organisasi bukan kepentingan pribadi atau kelompok. Jika karyawan memiliki komitmen yang tinggi, diharapkan dapat menunjukkan kinerja yang maksimal. Lebih jauh, diperlukan karyawan yang bergabung dengan organisasi untuk berkomitmen sendiri. Karyawan memiliki perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen yang mereka miliki dalam sebuah organisasi. Jika karyawan yang memiliki komitmen rendah melakukan pekerjaan secara paksa, yaitu pencapaian tujuan akan menjadi kurang maksimal. Sebaliknya, jika karyawan memiliki komitmen yang tinggi, mereka akan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi.

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Perencanaan Pajak dan Komitmen Organisasi**

Partisipasi dalam menyusun perencanaan pajak berarti partisipasi seluruh manajer operasional dengan komite anggaran dalam menyusun seluruh rangkaian aktivitas yang akan ditempuh oleh manajer operasional di periode yang akan datang untuk mencapai sasaran perusahaan. Partisipasi suatu level manajer mulai dari proses penyusunan strategi pajak dengan tidak melanggar undang-undang perpajakan akan membawa pengaruh positif dalam pencapaian tujuan suatu perusahaan dengan tingkat partisipasi yang tinggi maka menunjukkan komitmen terhadap organisasi yang tinggi pula.

Penelitian mengenai strategi perencanaan pajak yang dilakukan perusahaan berhasil menunjukkan kinerja kas perusahaan yang berimbas pada keberhasilan kinerja manajer perusahaan (Saefi et al., 2018). Penelitian yang dilakukan Tahar & Sofyani (2020) menyatakan

partisipasi penyusunan anggaran yang memuat didalamnya perencanaan pajak mampu mempengaruhi kinerja pemerintah daerah.

H1: Perencanaan Pajak berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi

### **Akuntansi Pertanggungjawaban dan Komitmen Organisasi**

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai sebagai bentuk komitmen terhadap perusahaan mampu melecut perusahaan untuk meraih sasaran perusahaan. Hal tersebut mampu menolong manajemen perusahaan berkontribusi dalam penilaian kinerja guna masing-masing pusat pertanggungjawaban untuk mengambil keputusan. Manajer di setiap pertanggungjawaban akuntansi yang memiliki visi dan misi kuat mampu membuat komitmen organisasi meningkat (Merchant & Wim A, 2017; Pratiwi & Liana, 2021).

H2: Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh positif pada Komitmen Organisasi

### **Perencanaan Pajak dan Kinerja Manajerial**

Perencanaan pajak merupakan salah satu bentuk manajemen pajak. Profit perusahaan akan berkurang dengan skema perencanaan pajak sehingga mampu meminimalkan jumlah pembayaran pajak ke pemerintah. Keberhasilan dalam melakukan strukturisasi pajak sesuai dengan konsekuensi potensi pajaknya pajak merupakan indikator keberhasilan seorang manajer dalam memimpin perusahaan (Kodriyah & Putri, 2019).

H3: Perencanaan Pajak berpengaruh positif pada Kinerja Manajerial

### **Akuntansi Pertanggungjawaban dan Kinerja Manajerial**

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem untuk mengestimasi prestasi pusat pertanggungjawaban atas dasar informasi yang dibutuhkan manajer mengelola pusat pertanggungjawaban. Setiap manajer mengendalikan setiap aktivitas yang muncul di pusat pertanggungjawaban yang dikelolanya dan melaporkan hasil tanggungjawabnya kepada pimpinan perusahaan. Jika diterapkan dengan baik, ini akan membantu manajemen perusahaan berkontribusi pada penganggaran dan meningkatkan kinerja masing-masing pusat pertanggungjawaban. Penelitian Sulfianty & Muslimin (2022; Juwita & Kusumanigrum (2019) menunjukkan bahwa bahwa akuntansi pertanggungjawaban secara signifikan memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja manajerial.

H4: Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh positif pada Kinerja Manajerial

### **Komitmen Organisasi dan Kinerja Manajerial**

Para karyawan memegang teguh komitmen organisasi selalu berusaha keras meningkatkan kinerja organisasi sehingga mampu mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang loyal, pekerja keras dan bekerja penuh untuk organisasi akan diperoleh jika karyawan telah memiliki komitmen organisasi yang kuat. Kondisi ini baik bagi pencapaian tujuan organisasi karena karyawan memiliki konsentrasi penuh untuk menuju sasaran perusahaan yang ditetapkan. Hasil penelitian Juwita & Kusumanigrum (2019); Asmas (2016); Sistiyan et al. (2019) menghasilkan temuan komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja manajer.

H5: Komitmen Organisasi berpengaruh positif pada Kinerja Manajerial

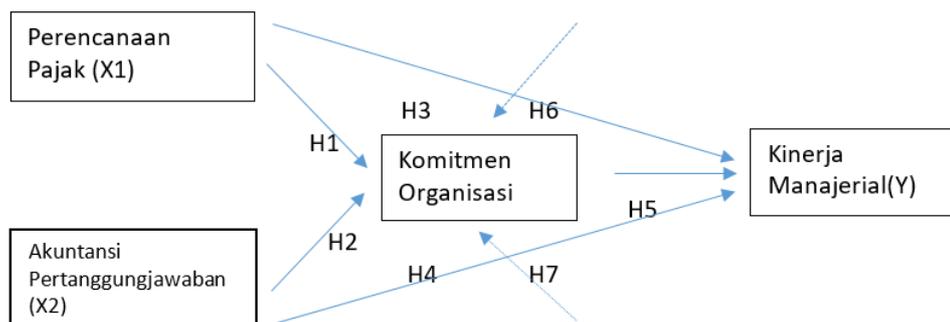
### **Perencanaan Pajak, Akuntansi Pertanggungjawaban, Komitmen Organisasi dan Kinerja Manajerial**

Perencanaan pajak merupakan strategi perusahaan dalam meminimalkan pembayaran pajak perusahaan dengan tidak melanggar peraturan pajak. Perusahaan melakukan berbagai upaya dalam unsur manajemen perpajakan tanpa melanggar aturan pajak atau legal. Upaya ini membutuhkan kontribusi semua karyawan yang menangani keuangan dan penganggaran. Keberhasilan praktik manajemen pajak membutuhkan komitmen yang tinggi dari para karyawan yang pada akhirnya mampu mendorong ke arah keberhasilan kinerja manajer dalam mengola sumber daya dalam perusahaan.

Kinerja manajerial merupakan ukuran seberapa efektif dan efisien manajer bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Indikator yang digunakan dalam menilai kinerja manajer salah satunya adalah keberhasilan dalam pengendalian manajerial. Pengendalian yang dilakukan dengan menerapkan akuntansi pertanggungjawaban. Manajer yang menangani pusat pertanggungjawaban akuntansi memiliki komitmen yang tinggi dalam mencapai kinerja yang tinggi.

H6: Perencanaan Pajak berpengaruh positif pada Kinerja Manajerial melalui komitmen organisasi

H7: Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh pada Kinerja Manajerial melalui komitmen organisasi



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian**

## METODE PENELITIAN

### Sampel Penelitian

Perolehan data dengan melakukan survei kepada responden melalui email. Responden yang dipilih adalah seluruh jenjang manager baik manager tingkat operasional dan tingkat madya di PT. Sinar Sosro Wilayah Jawa Tengah sebanyak 56 orang. Alasan pemilihan sampel tersebut adalah para manager yang menjabat posisi tersebut dapat memberikan informasi kepada peneliti terhadap empat faktor yaitu: perencanaan pajak, akuntansi pertanggungjawaban, komitmen organisasi, serta kinerja manajerial.

### Metode Analisis Data

Pengujian data yang akan dilakukan meliputi uji validitas, uji reliabilitas, dan uji normalitas. Uji kelayakan model menggunakan uji Koeffisien Determinasi (R<sup>2</sup>) dan Uji Signifikansi Simultan (Uji F). Penelitian ini menggunakan teknik analisis data analisis jalur (path analysis). Path analysis/Analisis jalur dipakai guna menguji korelasi dari perencanaan pajak dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial dan apakah hubungan perencanaan pajak dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Adapun persamaan matematis sebagai berikut:

$$X_3 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e^1$$

$$Y = \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 X_3 + e^2$$

Hipotesis mediasi dibuktikan dengan Uji Sobel. Adapun rumus uji sobel berikut ini:

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Penghitungan nilai t dari koefisien di dilakukan untuk melihat signifikansi dari pengaruh secara tidak langsung, rumus diidentifikasi sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{sab}$$

Pengaruh mediasi dibuktikan dengan hasil perhitungan signifikansi uji sobel apabila tabel nilai t hitung > nilai tabel.

## ANALISA DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian uji validitas, reliabilitas dan normalitas dari variabel Perencanaan Pajak, Akuntansi Pertanggungjawaban, Komitmen Organisasi dan Kinerja Manajerial dinyatakan semua variabel valid, *reliabel* dan normal. Hasil uji kelayakan model juga menunjukkan bahwa model yang disusun adalah layak untuk menjelaskan hubungan Perencanaan Pajak, Akuntansi Pertanggungjawaban dan Komitmen Organisasi sebagai variabel bebas dengan Kinerja Manajerial sebagai variabel terikat.

### Pengujian Hipotesis Jalur 1

Hasil olah data dengan regresi diperoleh koefisien regresi masing-masing variabel sebagai berikut :

**Tabel 1. Hipotesis Jalur 1**

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	23,360	5,460		4,498	,000
1 Perencanaan Pajak	,302	,270	,284	3,467	,004
Akuntansi Pertanggungjawaban	,602	,154	,491	3,905	,000

a. Dependent Variable: komitmen organisasi

Berdasarkan tabel 1 diatas maka dapat disimpulkan bahwa nilai koefisien regresi (standardized coefficients) semua variabel positif ditunjukkan dengan koefisien perencanaan pajak (0,284) dan akuntansi pertanggungjawaban (0,491).

### Hipotesis 1

Nilai hitung t perencanaan pajak pada tabel 1 adalah sebesar 3,467 > t tabel dengan signifikansi sebesar 0,004 (< 0,05). Dengan demikian secara statistik bahwa perencanaan pajak mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Maka hipotesis 1 yang menyatakan bahwa **“Perencanaan pajak berpengaruh positif pada komitmen organisasi”** diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh jajaran manajer di PT. Sinar Sosro berpartisipasi aktif dalam merencanakan pajak sebagai salah satu strategi dalam pencapaian sasaran perusahaan. Partisipasi dalam menyusun strategi perpajakan dengan tidak melanggar peraturan perpajakan ini membawa pengaruh positif terhadap komitmen mereka terhadap perusahaan. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Saefi et al. (2018) dan Tahar & Sofyani (2020)

### Hipotesis 2

Nilai hitung t akuntansi pertanggungjawaban pada tabel 4.23 adalah sebesar  $3,905 > t$  tabel dengan signifikansi sebesar  $0,000 (< 0,05)$ . Dengan demikian secara statistik bahwa akuntansi pertanggungjawaban mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Maka hipotesis 2 yang menyatakan bahwa **“Akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif pada komitmen organisasi”** diterima.

Komitmen manajer tinggi untuk mencapai tujuan perusahaan berasal dari tingginya tanggung jawab mereka dalam mengelola pusat pertanggungjawaban dari setiap unit akuntansi yang dipimpinnya. Motivasi untuk berhasil dalam mengelola unit akuntansi membawa efek positif terhadap komitmen organisasi setiap manajer. Hasil penelitian mendukung pernyataan Merchant & Wim A (2017; Pratiwi & Liana, 2021).

### Pengujian Hipotesis Jalur 2

Berdasarkan tabel 2 dibawah maka dapat disimpulkan bahwa nilai koefisien regresi (*standardized coefficients*) semua variabel positif dengan statistik menunjukkan koefisien perencanaan pajak (0,537), akuntansi pertanggungjawaban (0,321), dan komitmen organisasi (0,083).

**Tabel 2. Hipotesis Jalur 2**

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	52,302	12,759		4,099	0
Perencanaan Pajak	0,5	0,132	0,537	3,79	0
1 Akuntansi Pertanggungjawaban	0,661	0,324	0,321	2,037	0,047
Komitmen Organisasi	0,138	0,254	0,083	2,543	0,009

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

### **Hipotesis 3**

Nilai hitung  $t$  perencanaan pajak pada tabel 2 adalah sebesar  $3,790 > t$  tabel dengan signifikansi sebesar  $0,000 (< 0,05)$ . Dengan demikian secara statistik bahwa perencanaan pajak mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Maka hipotesis 3 yang menyatakan bahwa **“Perencanaan pajak berpengaruh positif pada kinerja manajerial”** diterima.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi para manajer di PT. Sinar Sosro dalam menyusun perencanaan pajak ternyata mampu mempengaruhi kinerja mereka. Tingginya partisipasi dalam mendesain strategi perpajakan dapat meningkatkan kinerja para manajer sesuai dengan target yang telah ditentukan. Hal ini sesuai dengan teori kontijensi yang menyatakan bahwa faktor kondisional seperti keberhasilan perencanaan pajak mampu membuat kinerja manajer lebih efektif. Hasil penelitian ini mendukung pernyataan Kodriyah & Putri (2019)

### **Hipotesis 4**

Nilai hitung  $t$  akuntansi pertanggungjawaban pada tabel 2 adalah sebesar  $2,037 > t$  tabel dengan signifikansi sebesar  $0,047 (< 0,05)$ . Dengan demikian secara statistik bahwa akuntansi pertanggungjawaban mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Maka hipotesis 4 yang menyatakan bahwa **“Akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif pada kinerja manajerial”** diterima.

Setiap manajer PT Sinar Sosro yang memiliki tanggung jawab dari pusat pertanggungjawaban yang dikelola dan melaporkan kinerja pusat tersebut kepada pimpinan perusahaan secara periodik. Aktifitas ini membantu manajemen perusahaan berkontribusi pada pencapaian sasaran perusahaan dan berimbas pada meningkatnya kinerja manajerial. Hal ini sesuai dengan teori kontijensi bahwa faktor kepercayaan diri dalam memimpin pusat pertanggungjawaban mampu mempengaruhi kinerja manajer. Hasil penelitian mendukung penelitian Sulfianty & Muslimin (2022; Juwita & Kusumanigrum (2019) menunjukkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif dan signifikan.

### **Hipotesis 5**

Nilai hitung  $t$  komitmen organisasi pada tabel 2 adalah sebesar  $2,543 > t$  tabel dengan signifikansi sebesar  $0,009 (< 0,05)$ . Dengan demikian secara statistik bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Maka

hipotesis 5 yang menyatakan bahwa **“Komitmen organisasi berpengaruh positif pada kinerja manajerial”** diterima.

Hasil penelitian membuktikan bahwa komitmen organisasi para manajer PT. Sinar Sosro mempengaruhi kinerja para manajer dalam mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kinerja perusahaan. Komitmen organisasi telah diperoleh Pt Sinar Sosro sehingga mereka memiliki manajer yang setia, dan dapat bekerja sebaik mungkin untuk kepentingan perusahaan. Teori kontijensi mampu membuktikan bahwa komitmen yang tinggi mampu mempengaruhi kinerja manajer perusahaan. Penelitian ini memperkuat hasil penelitian Juwita & Kusumanigrum (2019); Asmas (2016); Sistiyani et al. (2019).

### Analisis Regresi Linier Berganda

#### Analisis Regresi Jalur 1

Berdasarkan output yang dilihat pada tabel 1, maka persamaan regresinya adalah sebagai berikut :

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e^1$$

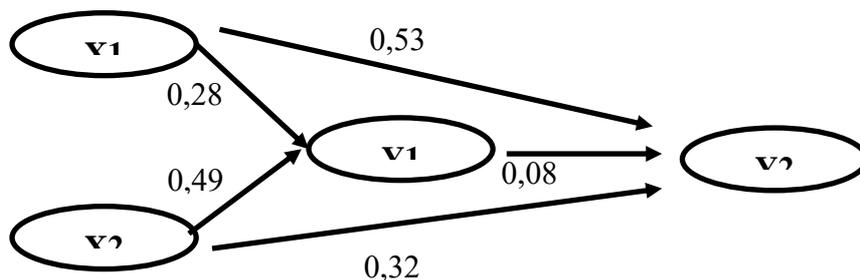
$$Y_1 = 0,284 + 0,491 + e^1$$

#### Analisis Regresi Jalur 2

Berdasarkan output yang dilihat pada tabel 2, maka persamaan regresinya adalah sebagai berikut :

$$Y_2 = \beta_4 X_1 + \beta_5 X_2 + \beta_3 Y_1 + e^2$$

$$Y_2 = 0,537 + 0,321 + 0,083 + e^2$$



**Gambar 2. Analisis Regresi**

#### Uji Sobel

Untuk menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi dilakukan dengan uji Sobel (*sobel test*).

### Hipotesis 6

Berdasarkan statistic tabel 1 dan tabel 2 diatas diperoleh data sebagai berikut :

a : Koefesien regresi PP (0,284) Sa : Standard error PP (0,270)

b : Koefesien regresi KO (0,083) Sb : Standard error KO (0,254)

Selanjutnya dilakukan pengujian untuk mengetahui pengaruh variabel perencanaan pajak terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dengan perhitungan :

Adapun hasil uji Sobel dari koefisien diatas dapat dihitung sebagai berikut::

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{0,083^2 0,270^2 + 0,284^2 0,254^2 + 0,270^2 0,254^2}$$

$$Sab = \sqrt{0,006889 \times 0,0729 + 0,080656 \times 0,064516 + 0,0729 \times 0,064516}$$

$$Sab = \sqrt{0,0104088}$$

$$Sab = 0,102023527$$

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

$$t = \frac{0,284 \times 0,083}{0,102023527}$$

$$t = \frac{0,023572}{0,102023527} = 0,23104$$

Dari hasil perhitungan didapatkan nilai t hitung sebesar 0,23104 lebih kecil (<) dari dari t tabel dengan p-value sebesar 1,96, sehingga dapat dikatakan bahwa tidak terdapat pengaruh mediasi atau intervening Komitmen Organisasi. Maka hipotesis 6 yang menyatakan bahwa **“Perencanaan pajak berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi”** dapat dikatakan **Ditolak**.

Partisipasi para manajer di PT. Sinar Sosro dalam menyusun rencana pajak meningkatkan prestasi kerja manajer secara langsung namun tidak melalui komitmen organisasi. Semakin tinggi tingkat partisipasi dalam menyusun rencana pajak dari para manajer di PT. Sinar Sosro ternyata tidak menunjukkan komitmen organisasi yang tinggi pula sehingga hal tersebut tidak akan meningkatkan kinerja manajer dalam perusahaan.

### Hipotesis 7

Berdasarkan statistik tabel 1 dan tabel 2 diatas diperoleh data sebagai berikut :

a : Koefesien regresi AP (0,491) Sa : Standard error AP (0,154)

b : Koefesien regresi KO (0,083) Sb : Standard error KO (0,254)

Selanjutnya dilakukan pengujian untuk mengetahui pengaruh variabel akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dengan perhitungan :

Adapun hasil uji Sobel dari koefisien diatas dapat dihitung sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{0,083^2 0,154^2 + 0,491^2 0,254^2 + 0,154^2 0,254^2}$$

$$Sab = \sqrt{0,006889 \times 0,023716 + 0,241081 \times 0,064516 + 0,023716 \times 0,064516}$$

$$Sab = \sqrt{0,0172468}$$

$$Sab = 0,131327$$

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

$$t = \frac{0,491 \times 0,083}{0,131327}$$

$$t = \frac{0,040753}{0,131327} = 0,31031$$

Dari hasil perhitungan didapatkan nilai t hitung sebesar 0,31031 lebih kecil ( $<$ ) dari dari t tabel dengan p-value sebesar 1,96, sehingga dapat dikatakan bahwa tidak terdapat pengaruh mediasi atau intervening Komitmen Organisasi. Maka hipotesis 7 yang menyatakan bahwa **“Akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial yang dimediasi komitmen organisasi”** dapat dikatakan **Ditolak**.

Pertanggungjawaban di setiap unit akuntansi di di PT Sinar Sosro sangat penting peranannya dalam mendukung terciptanya suatu perusahaan yang efektif sehingga secara lebih spesifik. Aluntansi pertanggungjawaban ini langsung mempengaruhi kinerja manajerial secara langsung namun tidak melalui komitmen organisasi. Manajer yang mengelola pusat pertanggungjawaban tidak memiliki komitmen organisasi yang tinggi terhadap perusahaan sehingga tidak mempengaruhi perilaku kinerja manajer.

## SIMPULAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh perencanaan pajak dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajer melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan pajak, akuntansi

pertanggungjawaban berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Selain itu, perencanaan pajak, akuntansi pertanggungjawaban dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Namun perencanaan pajak dan akuntansi pertanggungjawaban tidak mempengaruhi kinerja manajerial melalui komitmen organisasi.

## **KETERBATASAN DAN SARAN**

Metode penyebaran kuesioner menggunakan email ternyata memerlukan waktu yang relatif lama dalam pengumpulannya karena mayoritas responden lupa mengisi kuesioner yang telah dikirim, meskipun telah diingatkan oleh peneliti. Metode penyebaran kuesioner dapat dilakukan dengan online maupun secara konvensional dengan mengirim kuesioner cetak guna penelitian mendatang.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal "ILJ"*, 11(1), 1–29.
- Arsalan, S., Haizam Mohd Saudi, M., Susiani, R., & Adison, A. (2018). Effect of Participative Budgeting, Organizational Commitment and Work Motivation on Managerial Performance (Survey of Motor Vehicle Dealers in Bandung). *International Journal of Engineering & Technology*, 7(4.34), 240–244. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.34.23898>
- Asmas, D. (2016). *Pengaruh Hubungan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Manulife Financial Indonesia)*. 16(3), 19–29.
- Atiase, V. Y., Sarpong, D., Agbanyo, S., & Ameh, J. K. (2022). Crafting Organisational Resilience Through Managerial Performance. In *The African Context of Business and Society* (Issue June, pp. 77–94). <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-852-520221005>
- Ayman, R., Chemers, M. M., & Fiedler, F. (1995). The contingency model of leadership effectiveness: Its levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 147–167. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90032-2](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90032-2)
- Cahyani, K. N., & Damayanthi, I. G. A. E. (2019). Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban, Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial. *E-Jurnal Akuntansi*, 28, 270. <https://doi.org/10.24843/eja.2019.v28.i01.p11>
- Gitariani, N. K. D., & Mimba, N. P. S. H. (2021). Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kompetensi, Self-Efficacy Sistem Pengukuran Kinerja dan Kinerja Manajerial. *E-Jurnal Akuntansi*, 31(3), 602. <https://doi.org/10.24843/eja.2021.v31.i03.p07>
- Guidini, A. A., Zonatto, V. C. da S., & Degenhart, L. (2020). Evidence of the relationship between budgetary participation, organizational commitment and managerial performance. *Revista de Administração Da UFSM*, 13(5), 997–1016. <https://doi.org/10.5902/1983465938283>

- Handrika, D., & Wirakusuma, M. G. (2017). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada Kinerja Manajerial Yang Dimoderasi Self Efficacy Dan Motivasi Kerja. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 20, 875–903.
- Hansen, D. ., & Mowen, M. . (2017). *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ikyanyon, D. N., & Agber, I. A. (2020). Examining the Effect of Employee Commitment on Organizational Performance: Evidence from a Cement Manufacturing Company in Nigeria. *European Scientific Journal ESJ*, 16(22), 78–94. <https://doi.org/10.19044/esj.2020.v16n22p78>
- Jatmiko, B., Laras, T., & Rohmawati, A. (2020). Budgetary participation, organizational commitment, and performance of local government apparatuses. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 379–390. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.379>
- Juwita, R., & Kusumanigrum, A. W. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus di Direktorat Keuangan PT Pos Indonesia). *Jurnal Akuntansi*, 11(1), 1–11.
- Kodriyah, K., & Putri, R. F. (2019). Pengaruh Perencanaan Pajak Dan Kecakapan Manajerial Terhadap Manajemen Laba. *Jurnal Akuntansi : Kajian Ilmiah Akuntansi (JAK)*, 6(1), 55. <https://doi.org/10.30656/jak.v6i1.930>
- Merchant, K. A., & Wim A, V. der S. (2017). *Sistem Pengendalian Manajemen* (Edisi 3). Jakarta: Salemba Empat.
- Munawaroh, S. (2022). engaruh Penerapan AKuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Pengendalian Biaya. *JES [Jurnal Ekonomi STIEP]*, 7(1), 63–72.
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31, 45–62. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>
- Permana, F. K., & Sirine, H. (2016). Implementasi Akuntansi Per Tanggungjawaban Pada Perusahaan Xyz. *AJIE - Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1(2), 78–102. <https://doi.org/10.20885/ajie.vol1.iss2.art1>
- Pratiwi, D. R., & Liana, D. (2021). Insentif Pajak Dalam Program PEN: Implementasi & Tantangan Perpanjangannya Tahun 2021. *Budget Issue Brief Ekonomi & Keuangan*, 1(1), 1–2.
- Romario, F. De, Putri, I. G. A. M. A. D., Badera, I. D. N., & Putra, I. N. W. A. (2019). Effect of budget participation towards regional government managerial performance. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 6(3), 101–107. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v6n3.638>
- Saefi, F. R. I., Kesuma, A. I., & Lahaya, I. A. (2018). Implementasi tax planning dalam upaya peningkatan kinerja perusahaan. *Kinerja*, 14(2), 70. <https://doi.org/10.29264/jkin.v14i2.2481>
- Simamora, H. (2013). *Akuntansi Manajerial* (Edisi III). Jakarta: Standard Date Publisher Company.
- Sistiyan, M. P., Palikhatun, P., & Payamta, P. (2019). The Effect of Budgetary Participation, Organizational Commitment, and Leadership Styles on the Employees' Performance. *SEISENSE Journal of Management*, 2(1), 107–117. <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i1.97>
- Suandy, E. (2010). *Perencanaan Pajak*. Jakarta: Salemba Empat.

Sudirman, & Maryam. (2021). Economy Deposit Journal (E-DJ ). *Economy Deposit Journal (E-DJ)*, 3(1), 96–103.

Suhardi, A., Ismilasari, I., & Jasman, J. (2021). Analisis Pengaruh Loyalitas dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(2), 1117–1124. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i2.421>

Sulfianty, & Muslimin, K. (2022). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial '. *YUME : Journal of Management*, 5(3), 7–12. <https://doi.org/10.2568/yum.v5i3.3067>

Tahar, A., & Sofyani, H. (2020). Budgetary Participation, Compensation, and Performance of Local Government Working Unit: The Intervening Role of Organizational Commitment. *Journal of Accounting and Investment*, 21(1), 145–161. <https://doi.org/10.18196/jai.2101142>

Waluyo. (2020). *Akuntansi Pajak* (Edisi Ketu). Jakarta: Salemba Empat.