

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial PT Sinar Gemilang Samudera Surabaya dengan komitmen anggaran sebagai variabel intervening.

Populasi penelitian ini sebanyak 60 karyawan yang bekerja di PT Sinar Gemilang Samudera Surabaya. Metode pengambilan sampel menggunakan metode kuantitatif. Sumber data merupakan data primer yang diperoleh dari kuesioner.

Analisis data penelitian ini menggunakan intervening dengan nilai selisih mutlak, dengan bantuan program *SPSS*. Hasil analisis regresi menunjukkan adanya pengaruh positif partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan tingkat signifikansi di bawah 0,05 yaitu sebesar 0,028. Pada hasil persamaan regresi 2 untuk menjawab hipotesis 2 menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap komitmen anggaran sepenuhnya terbukti. Hasil analisis regresi menunjukkan adanya pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap persepsi inovasi dengan signifikansi 0,000 pada  $p < 0,05$ . Pada hasil persamaan regresi 3 untuk menjawab hipotesis 3 yang menunjukkan bahwa komitmen anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial terbukti. Hasil analisis regresi menunjukkan adanya pengaruh positif komitmen anggaran terhadap kinerja manajerial dengan signifikansi 0,000 pada  $p < 0,05$ . Hal ini menjelaskan bahwa hipotesis 3 diterima, artinya yang berarti bahwa komitmen anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial

**Kata Kunci** : Partisipasi anggaran, *Kinerja manajerial* , *Komitmen anggaran*

## **ABSTRACT**

This study aims to test the hypothesis of the influence of budgetary participation on managerial performance of PT Sinar Gemilang Samudera Surabaya with budget commitment as intervening variable.

The population of this research are 60 employees working in PT Sinar Gemilang Samudera Surabaya. Method of sampling using quantitative method. The data source is the primary data obtained from the questionnaire.

Analysis of this research data using intervening with the value of absolute difference, with the help of SPSS program. The result of regression analysis shows that there is a positive influence of participation in the preparation of the budget on managerial performance with significance level below 0.05 that is 0,028. In result of regression equation 2 to answer hypothesis 2 indicates that participation of budget compilation influence to budget commitment fully proven. The result of regression analysis showed a positive influence of budget participation on perception of innovation with significance 0.000 at  $p < 0,05$ . In the result of regression equation 3 to answer hypothesis 3 which indicate that budget commitment influence to proven managerial performance. The result of regression analysis showed a positive influence of budget commitment to managerial performance with significance 0.000 at  $p < 0,05$ . This explains that hypothesis 3 is accepted, meaning that the budget commitment affects managerial performance

**Keywords:** *Budgetary participation, Managerial performance, Budget commitments*

## **BAB 1 PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dalam kegiatan operasional suatu perusahaan, selain hal segi sumber daya manusia juga harus diperhatikan sektor ekonomi khususnya sektor anggaran. Apabila dalam perencanaan anggaran tidak tepat sasaran, maka suatu perusahaan akan mengalami kerugian bahkan perusahaan akan mengalami kebangkrutan. Oleh sebab itu permasalahan anggaran sangat penting dalam pengendalian manajemen usaha. Dalam implementasinya, anggaran tidak hanya sebatas alat perencanaan dan pengendalian namun juga merupakan sarana atau alat untuk memberikan dorongan atau motivasi kepada para karyawan perusahaan perihal aktivitas yang harus dikerjakan.

Riyadi (2007:138) menyatakan pengertian anggaran bahwa selain menjadi pusat pertanggungjawaban, juga merupakan alat untuk mengontrol, Koordinasi, komunikasi evaluasi kinerja dan motivasi.

Sebagai alat perencanaan, anggaran merupakan rencana kegiatan yang terdiri dari sejumlah target yang akan dicapai oleh para manajer departemen suatu perusahaan dalam melaksanakan serangkaian kegiatan tertentu pada masa yang akan datang. Anggaran digunakan oleh manajer tingkat atas sebagai alat untuk dapat menjelaskan tujuan-tujuan organisasi kedalam dimensi kuantitatif dan waktu serta mengkomunikasikan kepada manajer-manajer tingkat bawah sebagai rencana kerja jangka panjang maupun jangka pendek.

Penyusunan anggaran sebaiknya melibatkan seluruh karyawan perusahaan, yang disebut dengan partisipasi anggaran. Sistem ini melibatkan karyawan level bawah dalam proses penyusunan anggaran yang menyangkut sub bagiannya sehingga tercapai kesepakatan antara karyawan level atas atau pemegang kuasa anggaran dan bawahan atau karyawan level bawah mengenai anggaran tersebut (omposunggu dan Bawono, 2007). Mulyadi (2001:513) menjelaskan partisipasi anggaran adalah keikutsertaan operating manager dalam memutuskan bersama dengan pihak komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan datang dalam pencapaian sasaran anggaran.

Penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajer, yaitu ketika suatu tujuan dirancang, dan secara partisipasi disetujui maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran (Miliiani, 1975). Keterlibatan manajer tingkat menengah dan bawah dalam proses penyusunan anggaran akan menciptakan suatu komitmen dalam bekerja yang dilandasi dengan usaha lebih keras untuk mencapai target anggaran yang ditetapkan. Tercapainya target anggaran menunjukkan kinerja manajer yang sangat baik.

Manajer yang baik adalah manajer yang menjalankan fungsi-fungsinya dengan efektif. Handoko (2009:20), menyatakan bahwa kinerja manajerial adalah penilaian pada kemampuan manajemen untuk melaksanakan fungsi manajemen yaitu perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pemilihan staff, pelaksanaan negoisasi dan pelaksanaan perwakilan. Pada posisi ini seseorang mempunyai posisi penting karena seseorang mempunyai kemampuan untuk mengarahkan dan mengkoordinasi bawahan.

Pada saat ini perekonomian yang semakin bagus khususnya di Surabaya dan umumnya di Jawa Timur membawa dampak pertumbuhan di semua sektor terutama di sektor perusahaan. Di Surabaya banyak sekali perusahaan-perusahaan baru yang bermunculan, baik yang tbk atau yang non tbk. Masing-masing menawarkan keunggulan daya saing yang dapat diciptakan oleh perusahaan dapat dicapai dengan salah satu cara, yaitu peningkatan kinerja

manajerial. Untuk dapat meningkatkan kinerja tersebut, maka manajemen perlu mengidentifikasi permasalahan dan menyeleksi serta mengimplementasikan proses adaptasi dengan tepat. Manajemen juga berkewajiban mempertahankan kelangsungan hidup (*survive*) serta mengendalikan perusahaan (*going concern*).

Sejalan dengan visi perusahaan PT Sinar Gemilang Samudera menjadi “jaringan riset terbesar di Indonesia yang memberdayakan pengusaha kecil dan memenuhi kebutuhan konsumen”. PT Sinar Gemilang Samudera menawarkan produk-produk kebutuhan bahan-bahan bangunan yang berlokasi di wilayah Surabaya Barat.

Alasan atas terpilihnya PT Sinar Gemilang Samudera untuk dijadikan bahan penelitian adalah perusahaan yang masih baru berdiri belum genap tiga tahun. PT Sinar Gemilang Samudera dalam penetapan anggaran menggunakan sistem bottom up atau partisipasi, dimana para manajer tingkat atas mengajak manajer tingkat menengah dan manajer tingkat bawah beserta karyawan lainnya untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran perusahaan. Pada sistem anggaran ini dinilai efektif dikarenakan target yang diberikan kepada bawahan tidak terlalu tinggi juga tidak terlalu rendah, sehingga para karyawan juga mempunyai rasa tanggungjawab atas keberhasilan anggaran tersebut.

Berdasarkan latar belakang diatas, dapat dikemukakan judul **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Anggaran sebagai variable Intervening”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang yang telah diuraikan maka permasalahan pokok dalam penelitian ini dapat dirumuskan kedalam pertanyaan sebagai berikut :

1. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT Sinar Gemilang Samudera ?
2. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap komitmen anggaran pada PT Sinar Gemilang Samudera ?
3. Apakah komitmen anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial PT Sinar Gemilang Samudera ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT Sinar Gemilang Samudera
2. Untuk mengetahui partisipasi penyusunan anggaran terhadap komitmen anggaran pada PT Sinar Gemilang Samudera
3. Untuk mengetahui apakah komitmen anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial PT Sinar Gemilang Samudera

## 1.4 Manfaat Penelitian

Sebagaimana layaknya karya ilmiah ini, hasil yang diperoleh diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan dan berhubungan dengan obyek penelitian antara lain :

1. Aspek Akademis  
Manfaat akademis yang diharapkan adalah bahwa hasil penelitian dapat dijadikan rujukan bagi upaya pengembangan Ilmu, dan berguna juga untuk menjadi referensi bagi mahasiswa yang melakukan kajian terhadap partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen anggaran. Juga memberikan sumbangan informasi pihak lain untuk melakukan penelitian lebih lanjut dan dapat menambah kepastakaan

sebagai informasi bahan pembanding bagi penelitian lain serta sebagai wujud Darma Bakti kepada perguruan tinggi STIE Mahardhika Surabaya pada umumnya dan Fakultas Ekonomi pada Umumnya.

2. Aspek Pengembangan Ilmu Pengetahuan  
Dapat dipergunakan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan atau perluasan pandangan tentang pelajaran yang didapat dari bangku kuliah dan memperdalam pengetahuan terutama dalam bidang yang dikaji serta sebagai referensi ilmiah bagi para peneliti berikutnya.
3. Aspek Praktis  
Bagi penulis, manfaat praktis yang diharapkan adalah bahwa seluruh tahapan penelitian serta hasil penelitian yang diperoleh dapat memperluas wawasan dan sekaligus memperoleh pengetahuan mengenai penerapan fungsi Ilmu yang diperoleh selama mengikuti kegiatan perkuliahan pada perguruan tinggi STIE Mahardhika Surabaya.  
Bagi manajemen PT Sinar Gemilang Samudera dapat dijadikan solusi atau bahan pertimbangan untuk meningkatkan kinerjanya dengan berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran, yang diperkuat oleh sebuah komitmen.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Landasan Teori**

#### **2.1.1 Pengertian Akuntansi**

Tujuan akuntansi yaitu menyediakan informasi yang menyangkut posisi keuangan suatu perusahaan yang bermanfaat bagi sejumlah besar pemakai dalam pengambilan keputusan ekonomi serta menunjukkan kinerja yang telah dilakukan manajemen (*stewardship*) atau pertanggungjawaban manajemen atas penggunaan sumber-sumber daya yang dipertanggungjawabkan kepadanya. Adapun pengertian akuntansi itu sendiri menurut beberapa para ahli, diantaranya sebagai berikut :

*American Accounting Association* yang diterjemahkan oleh Soemarso S.R (2009:3) akuntansi adalah proses mendefinisikan, mengatur dan melaporkan informasi ekonomi untuk memungkinkan adanya penilaian dan keputusan yang jelas dan tegas bagi mereka yang menggunakan informasi tersebut

Menurut Hanafi dan Halim (2012:27) Akuntansi adalah sebagai proses pengidentifikasian, pengukuran, pencatatan, dan pengkomunikasian informasi ekonomi yang bisa dipakai untuk penilaian (*judgment*) dan pengambilan keputusan oleh pemakai informasi tersebut.

Menurut Baridwan (2012:1) Akuntansi adalah suatu kegiatan jasa, fungsinya adalah menyediakan data kuantitatif, terutama yang mempunyai sifat keuangan , dari kesatuan usaha ekonomi yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan-keputusan ekonomi dalam memilih alternatif - alternatif dari suatu keadaan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa akuntansi adalah suatu proses mendefinisikan, mengukur, melaporkan informasi ekonomi kepada berbagai pihak yang diharapkan berguna dalam penilaian dan pengambilan keputusan mengenai suatu badan usaha kepada berbagai pihak yang bersangkutan.

#### **2.1.2 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban**

Menurut Hasen, Mowen (2015:116) akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka. Akuntansi

pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen.

Sedangkan menurut Mulyadi (2010:379-380) pengertian akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem yang disusun sedemikian rupa sehingga mengumpulkan, pelaporan biaya dan penghasilan dilakukan dengan bidang pertanggungjawaban dalam organisasi dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok yang bertanggungjawab terhadap penyimpangan dari biaya dan penghasilan yang dianggarkan.

Menurut Hongren (2012:307) menyatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi dan mencerminkan dan tindakan setiap pusat dengan menetapkan penghasilan dan biaya sebagai pusat yang memiliki tanggungjawab yang bersangkutan. Dari beberapa pendapat dari peneliti diatas dapat disimpulkan lebih tegas bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang disusun dengan tujuan untuk mengumpulkan data, serta pelaporan informasi biaya oleh manajer yang didapat dari bidang pertanggungjawaban. Alat pengendalian manajemen, yang dibutuhkan manajer dalam mengambil keputusan, mengukur kinerja pusat pertanggungjawaban, dengan tujuan untuk mengendalikan operasi dan mengevaluasi kinerja.

#### **2.1.2.1 Pengertian Anggaran Manfaat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Manfaat peranan akuntansi pertanggungjawaban menurut Mulyadi (2010:170174) adalah sebagai berikut :

- 1) Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran. Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran dalam usaha mencapai sasaran perusahaan.
- 2) Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa lalu bermanfaat sebagai :

#### **2.1.2.1 Tujuan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Tujuan umum pengembangan sistem akuntansi pertanggungjawaban menurut Mulyadi (2010:20) :

- 1) Untuk menyediakan informasi bagi pengelolaan kegiatan usaha baru. Dalam perusahaan yang baru berjalan sangat dibutuhkan pengembangan sistem akuntansi pada perusahaan dibidang dagang, jasa, manufaktur sangat memerlukan pengembangan sistem akuntansi lengkap, hal ini berguna agar kegiatan perusahaan berjalan dengan lancar.
- 2) Untuk memperbaiki informasi yang dihasilkan oleh sistem yang sudah ada. Seringkali sistem akuntansi yang berlaku tidak dapat memenuhi kebutuhan manajemen, mutu ketepatan penyajian, dan struktur informasi yang terdapat di dalam laporan. Hal ini disebabkan oleh perkembangan usaha perusahaan sehingga dengan sendirinya menurut sistem akuntansi untuk bisa menghasilkan laporan dengan mutu informasi yang lebih dari baik dan tepat dalam penyajian dengan struktur informasi yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan perusahaan.
- 3) Untuk memperbaiki pengendalian akuntansi dan pengecekan intern. Akuntansi merupakan pertanggungjawaban kekayaan suatu perusahaan atau organisasi. Dalam hal pengembangan sistem akuntansi selalu digunakan untuk menghasilkan perlindungan terhadap kekayaan perusahaan, sehingga

pertanggungjawaban terhadap penggunaan kekayaan dapat dikendalikan dengan baik.

- 4) Untuk mengurangi biaya klerikal dalam penyelenggaraan catatan akuntansi. Dalam hal ini informasi dapat dijadikan sebagai barang ekonomi yang mempunyai banyak manfaat, karena untuk memperolehnya diperlukan pengetahuan sumber ekonomi lainnya. Jika pengembangan ekonomi lebih besar dari manfaatnya, maka sistem yang ada perlu dirancang kembali guna untuk mengurangi pengorbanan sumber daya bagi penyedia informasi tersebut.

### **2.1.3 Pengertian Akuntansi Manajemen**

Setiap usaha, baik usaha kecil maupun usaha besar membutuhkan informasi akuntansi yang berguna bagi pihak manajemen. Informasi akuntansi dapat dijadikan alat untuk pengawasan maupun sebagai dasar pengambilan keputusan. Seorang manajer membutuhkan informasi akuntansi manajemen dalam proses pengambilan keputusan karena informasi manajemen memiliki cakupan yang luas tidak hanya menyangkut masalah keuangan tetapi juga masalah non keuangan.

Horngren (2008:02) menjelaskan akuntansi manajemen sebagai berikut: Akuntansi manajemen mengukur, menganalisis dan melaporkan informasi keuangan dan non keuangan yang membantu manajer membuat keputusan guna mencapai tujuan organisasi. Manajer akan menggunakan informasi akuntansi manajemen ini untuk memilih, mengkomunikasikan dan mengimplementasikan strategi. Mereka juga menggunakan informasi akuntansi manajemen untuk mengkoordinasi keputusan-keputusan desain produk, produksi serta pemasaran. Berdasarkan beberapa definisi akuntansi manajemen di atas dapat dinyatakan bahwa akuntansi manajemen merupakan kegiatan mengidentifikasi, mengukur, menganalisa untuk menghasilkan suatu informasi manajemen yang dapat digunakan oleh pihak internal untuk melakukan perencanaan, pengendalian, pengambilan keputusan, dan penilaian kinerja dalam suatu perusahaan atau organisasi.

### **2.1.4 Pengertian Anggaran**

Rudianto (2009:3) anggaran adalah rencana kerja organisasi dimasa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal dan sistematis.

Tendi Haruman (2010:6) mengemukakan bahwa anggaran adalah rencana operasi keuangan yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayainya dalam periode waktu tertentu.

M. Nafarin (2012:15) anggaran adalah suatu rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kualitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang atau dalam jangka waktu tertentu.

Sasongko dan Parulian (2015:2) berpendapat bahwa anggaran adalah rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam satu periode yang tertuang secara kuantitatif. Informasi yang dapat diperoleh dari anggaran di antaranya jumlah produk dan harga jualnya untuk tahun depan.

#### **2.1.4.1 Manfaat, Tujuan dan Kelemahan Anggaran**

Menurut Dedi Nordiawan (2012:15) anggaran mempunyai banyak manfaat, antara lain:

- 1) Anggaran merupakan alat komunikasi internal yang menghubungkan departemen (divisi) yang satu dengan departemen (divisi) lainnya dalam organisasi maupun dengan manajemen puncak.

- 2) Anggaran menyediakan informasi tentang hasil kegiatan yang sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.
- 3) Anggaran sebagai alat pengendalian yang mengarah manajemen untuk menentukan bagian organisasi yang kuat dan lemah. Hal ini akan dapat mengarahkan manajemen untuk menentukan tindakan koreksi yang harus diambil.
- 4) Anggaran mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan untuk bekerja dengan konsisten, efektif dan efisien dalam kondisi kesesuaian tujuan perusahaan dengan tujuan karyawan.
- 5) Anggaran sebagai alat pengawasan yang baik, jika perusahaan sedang menyelesaikan suatu kegiatan, maka manajemen perusahaan dapat membandingkan pelaksanaan kegiatan dengan anggaran yang telah ditetapkan dalam perusahaan.

#### **2.1.4.2 Ciri-ciri Anggaran**

Tidak setiap rencana kerja organisasi dapat disebut sebagai anggaran. Karena, anggaran memiliki beberapa ciri khusus yang memembedakan dengan sekedar rencana (Rusdianto, 2006).

- 1) Dinyatakan dalam satuan moneter Penulisan dalam satuan moneter tersebut dapat juga didukung oleh satuan kuantitatif lain, misalnya unit. Penyusunan rencana kerja dalam satuan moneter tersebut, bertujuan untuk mempermudah membaca dan usaha untuk mengerti rencana tersebut. Rencana kerja yang diwujudkan di dalam suatu cerita panjang akan menyulitkan anggota organisasi untuk membaca atau mengerti. Karena itu, sebaiknya anggaran disusun dalam bentuk kuantitatif moneter yang ringkas.
- 2) Umumnya mencakup kurun waktu satu tahun. Bukan berarti anggaran tidak dapat disusun untuk kurun waktu lebih pendek, tiga bulanan misalnya atau untuk kurun waktu lebih panjang, seperti lima tahunan. Batasan waktu di dalam penyusunan anggaran akan berfungsi untuk memberikan batasan rencana kerja tersebut.
- 3) Mengandung komitmen manajemen Anggaran harus disertai dengan upaya pihak manajemen dan seluruh anggota organisasi untuk mencapai apa yang telah ditetapkan. Tanpa upaya serius dari pihak manajemen untuk mencapainya maka penyusunan anggaran tidak akan banyak manfaatnya bagi perusahaan. Karena itu, di dalam menyusun anggaran perusahaan harus mempertimbangkan dengan teliti sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk menjamin bahwa anggaran yang disusun adalah realistis.
- 4) Usulan anggaran disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pelaksana anggaran. Anggaran tidak dapat disusun sendiri-sendiri oleh setiap bagian organisasi tanpa persetujuan dari atasan pihak penyusun.
- 5) Setelah disetujui anggaran hanya diubah jika ada keadaan khusus. Jadi, tidak setiap saat dan dalam segala keadaan anggaran boleh diubah oleh manajemen. Anggaran boleh diubah jika situasi internal dan eksternal organisasi memaksa untuk mengubah anggaran tersebut. Perubahan asumsi internal dan eksternal memaksa untuk mengubah anggaran karena jika 9 dipertahankan malah membuat anggaran tidak relevan lagi dengan situasi yang ada.
- 6) Jika terjadi penyimpangan/varians didalam pelaksanaannya, harus dianalisis sebab terjadinya penyimpangan tersebut. Karena, tanpa ada analisis yang lebih mendalam tentang penyimpangan tersebut maka potensi untuk terulang lagi di masa mendatang menjadi besar. Tujuan analisis penyimpangan tersebut adalah untuk mencari penyebab penyimpangan, supaya tidak

terulang lagi di masa mendatang dan agar penyusunan anggaran dikemudian hari menjadi lebih relevan dengan situasi yang ada.

#### **2.1.4.3 Jenis-jenis Anggaran**

Rudianto (2009:7) Anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis. Anggaran yang harus disusun perusahaan terdiri dari berbagai jenis anggaran, tetapi pada dasarnya anggaran perusahaan dapat dikategorikan ke dalam beberapa kelompok anggaran, yaitu:

- 1) **Anggaran Operasional**  
Anggaran operasional adalah rencana kerja perusahaan yang mencakup semua kegiatan utama perusahaan dalam memperoleh pendapatan di dalam suatu periode tertentu. karena itu, anggaran operasional mencakup.
- 2) **Anggaran Pendapatan**  
Anggaran pendapatan merupakan rencana yang dibuat perusahaan untuk memperoleh pendapatan pada kurun waktu tertentu. Anggaran pendapatan dapat disusun berdasarkan jenis produk, wilayah pemasaran, kelompok konsumen atau kelompok wiraniaga. Di dalam kelompok anggaran ini biasanya terkandung pula ramalan tentang beberapa kondisi tertentu yang berada di luar kendali manajemen penjualan, misalnya keadaan ekonomi nasional dan dunia, perubahan harga jual pesaing, dsb, sehingga manajer pemasaran tidak dapat dituntut untuk sepenuhnya bertanggung jawab terhadap pencapaian sasaran yang dianggarkan. Anggaran penjualan dirancang untuk mengukur efektivitas pemasaran.
- 3) **Anggaran Biaya**  
Anggaran biaya merupakan rencana biaya yang akan dikeluarkan perusahaan untuk memperoleh pendapatan yang direncanakan. Anggaran biaya biasanya disusun berdasarkan jenis biaya yang dikeluarkan. Di dalam kelompok anggaran ini, dibedakan menjadi anggaran biaya terukur dan anggaran biaya diskresioner. Anggaran biaya terukur dirancang untuk mengukur efisiensi dan manajer operasional memikul tanggung jawab penuh atas tercapainya sasaran yang dianggarkan. Sedangkan anggaran biaya diskresioner tidak dirancang untuk mengukur efisiensi dan penyusunan anggaran bertanggung jawab untuk membelanjakan jumlah yang telah ditetapkan.
- 4) **Anggaran Laba**  
Anggaran laba adalah besarnya laba yang ingin diperoleh perusahaan di dalam suatu periode tertentu dimasa mendatang. Anggaran laba sebenarnya merupakan gabungan dari anggaran pendapatan dan anggaran biaya.
- 5) **Anggaran Keuangan**  
Anggaran keuangan adalah anggaran yang berkaitan dengan rencana pendukung aktivitas operasi perusahaan. Anggaran ini tidak berkaitan secara langsung dengan aktivitas perusahaan untuk menghasilkan dan menjual produk. Anggaran ini merupakan pendukung upaya perusahaan untuk menghasilkan dan menjual produk perusahaan. Anggaran keuangan mencakup beberapa jenis anggaran, yaitu:
  - a) **Anggaran Investasi** adalah rencana perusahaan untuk membeli barang-barang modal atau barang-barang yang dapat digunakan untuk menghasilkan produk perusahaan di masa mendatang dalam jangka panjang, seperti pembelian dan pembangunan gedung kantor, bangunan pabrik, pembelian mesin, pembelian tanah, dan sebagainya.
  - b) **Anggaran kas** adalah rencana aktivitas penerimaan kas dan pengeluaran kas perusahaan di dalam suatu periode tertentu.

- c) penjelasan tentang sumber-sumber penerimaan dan pengeluaran kas tersebut.
- d) Proyeksi neraca adalah keuangan yang diinginkan perusahaan di dalam suatu periode tertentu di masa mendatang. Berarti, dalam proyeksi neraca tersebut mencakup jumlah harta ingin dimiliki perusahaan beserta kewajiban-kewajiban yang harus diselesaikan perusahaan di masa mendatang.

Dilihat dari kelengkapan anggaran yang disusun oleh suatu organisasi, maka

#### **2.1.4.4 Pendekatan dalam Penyusunan Anggaran**

Ada tiga pendekatan yang dapat digunakan dalam penyusunan anggaran yaitu (Wirjono dan Raharjono, 2007) :

- 1) Pendekatan *top-down* Dalam pendekatan ini, proses penyusunan anggaran dimulai dari manajer puncak. Anggaran diturunkan dari manajer puncak kepada bawahannya dan bawahan tersebut dituntut untuk melaksanakan anggaran tanpa ada keterlibatan dalam proses penyusunannya. Pada umumnya pendekatan ini diterapkan oleh perusahaan yang memiliki struktur organisasi sentralisasi. Kelemahan dari pendekatan ini adalah bawahan menjadi tertekan oleh pekerjaannya dan akan berperilaku tidak semestinya. Keunggulan pendekatan ini yaitu adanya dukungan yang kuat dari manajer puncak dalam pengembangan anggaran dan proses penyusunan menjadi lebih mudah dikendalikan oleh manajer puncak.
- 2) Pendekatan *bottom-up* Anggaran disusun sepenuhnya oleh bawahan dan disahkan oleh manajer puncak sebagai anggaran perusahaan. Hal yang menonjol dari pendekatan ini adalah adanya negosiasi usulan anggaran antara penyusun anggaran dengan komite anggaran. Tujuan negosiasi adalah menyatukan dua kepentingan yang berbeda. Di satu pihak, manajer puncak menginginkan anggaran yang ketat untuk menjamin perusahaan memperoleh laba yang maksimal. Di lain pihak, manajer pusat pertanggungjawaban (manajer operasi) ingin agar anggaran yang disetujui mendapat kelonggaran yang cukup dan adanya tanggapan atas masalah-masalah tak terduga atau perubahan kegiatan. Perusahaan yang memiliki struktur organisasi desentralisasi biasanya menggunakan pendekatan ini. Kelemahan dari pendekatan ini adalah dengan partisipasi yang terlalu luas sering menimbulkan konflik dan memakan waktu yang panjang dalam proses penyusunan anggaran. Sedangkan keunggulan pendekatan ini terletak pada mekanisme negosiasi yang ada antara penyusun anggaran dan komite anggaran.
- 3) Gabungan pendekatan *top-down* dan *bottom-up* Kerja sama dan interaksi manajer puncak dan manajer pusat pertanggungjawaban dalam menetapkan anggaran merupakan cara terbaik bagi perusahaan. Anggaran disusun oleh setiap manajer pusat pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan dengan berpedoman pada tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, kelemahan dari kedua pendekatan terdahulu dapat dikurangi sampai sekecil-kecilnya sehingga bawahan merasakan bahwa dirinya diperhitungkan dan efektivitas pelaksanaan anggaran dapat terjamin.

#### **2.1.4.5 Pengertian Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Mulyadi (2001:513) menjelaskan bahwa partisipasi anggaran adalah keikutsertaan operating manager dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan ditempuh oleh operating manager tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran.

Menurut Brownell dalam Ikhsan (2007:174) menyatakan bahwa partisipasi anggaran dalam penyusunan anggaran adalah : “Tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu dalam penyusunan anggaran.”

Halim dalam Nurfaizah (2007) partisipasi penyusunan anggaran adalah : “Partisipasi aparat pemerintah daerah dalam proses penganggaran pemerintah daerah mengarah seberapa besar tingkat keterlibatan aparat pemerintah daerah dalam menyusun anggaran serta pelaksanaannya untuk mencapai target anggaran.”

#### **2.1.4.6 Faktor-faktor yang digunakan untuk mengukur Partisipasi Anggaran**

Terdapat 6 faktor yang dapat digunakan untuk mengukur anggaran partisipatif, yang dikemukakan oleh Soobaroyen (2005) yaitu :

- 1) Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran  
Keikutsertaan merupakan keterlibatan para manajer dalam proses penyusunan anggaran. Keterlibatan yang dimaksud dinyatakan dengan hak untuk mengajukan usulan anggaran. Para manajer yang ikut serta dan berpartisipasi aktif dalam proses penyusunan anggaran akan merasa bahwa tujuan anggaran merupakan tujuan bersama yang harus dicapai.
- 2) Kepuasan yang dirasakan dalam penyusunan anggaran  
Kepuasan merupakan kesesuaian hasil yang dirasakan para manajer setelah dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran, dan perasaan yang dimiliki manajer terhadap terlaksananya anggaran yang sudah ditetapkan secara partisipatif. Kepuasan yang dirasakan manajer dalam proses penyusunan anggaran, akan memberikan dampak positif terhadap perilaku manajer yang bersangkutan.
- 3) Kebutuhan memberikan pendapat  
Kebutuhan merupakan adanya peranan atau pentingnya partisipasi dari para manajer dalam proses penyusunan anggaran. Manajer akan lebih termotivasi untuk berpartisipasi secara aktif dalam proses penyusunan anggaran jika mereka merasa bahwa perusahaan membutuhkan pandangan dan pendapat mereka.
- 4) Kerelaan dalam memberikan pendapat  
Kerelaan merupakan kemauan atau inisiatif dari para manajer untuk berpartisipasi secara aktif dalam proses penyusunan anggaran. Kerelaan dapat berupa inisiatif para manajer untuk mengajukan usulan anggaran tanpa diminta sebelumnya oleh atasan.
- 5) Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran final  
Besarnya pengaruh dalam hal ini menunjukkan seberapa besar peran dan kontribusi yang diberikan para manajer terhadap keputusan anggaran final. Pengaruh dalam proses penyusunan anggaran dinyatakan dengan hak para manajer untuk setuju atau menolak anggaran yang ditetapkan.
- 6) Seringnya atasan meminta pendapat saat anggaran disusun.  
Seringnya atasan meminta pendapat atau usulan dalam proses penyusunan anggaran mengacu kepada ada tidaknya kesempatan bagi para manajer untuk mengemukakan pendapat atau mengajukan usulan anggaran. Hal ini juga menunjukkan ada tidaknya kemauan dari atasan untuk memberi kesempatan bagi para manajer untuk berpartisipasi secara aktif.

#### **2.1.4.7 Keunggulan Partisipasi Anggaran**

Anthony dan Govindarajan (2005: 93) didalam partisipasi anggaran terdapat keunggulan diantaranya :

- 1) Tujuan anggaran akan lebih mudah diterima apabila anggaran tersebut berada di bawah pengawasan manajer.
- 2) Partisipasi anggaran menghasilkan informasi yang akurat dan efektif antara pihak pembuat anggaran dan pelaksana anggaran.

#### **2.1.4.8 Kelemahan Partisipasi Anggaran**

Hansen dan Mowen (2009: 362) ada 3 masalah yang dihadapi dalam partisipasi anggaran, diantaranya :

- 1) Pembuatan standar yang terlalu tinggi ataupun yang terlalu rendah.
- 2) *Slack* Anggaran, adalah perbedaan antara jumlah sumber daya yang sebenarnya diperlukan untuk menyelesaikan tugas secara efisien dengan jumlah yang diajukan oleh manajer yang bersangkutan untuk mengerjakan tugas yang sama.
- 3) *Pseudoparticipation*, yaitu partisipasi semu yang mempunyai arti bahwa perusahaan menggunakan partisipasi dalam penyusunan anggarannya tetapi pada kenyataannya perusahaan tidak menggunakannya.

Masalah yang timbul diatas sebenarnya dapat diatasi apabila adanya hubungan kerja yang baik antara manajer tingkat bawah dengan manajer tingkat atas dan dalam pembuatan standar yang dihasilkan tidak terlalu tinggi ataupun terlalu rendah. Dengan bersama-sama manajer tingkat atas dan manajer tingkat bawah melaksanakan partisipasi anggaran, masing-masing manajer mempunyai rasa tanggungjawab atas pekerjaannya, sehingga tidak terjadi *slack* pada anggaran.

### **2.1.5 Komitmen Anggaran**

#### **2.1.5.1 Pengertian Komitmen Anggaran**

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia No.25/KEP/M.PAN/2002 menyatakan pengertian komitmen adalah keteguhan hati, tekad yang mantap, dan janji untuk melakukan atau mewujudkan sesuatu yang diyakini. Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana seorang individu mengidentifikasi organisasi dan tujuannya (Kreitner & Kinicki, 2008).

Menurut Robbins (2008; 69) dalam perilaku organisasi, komitmen organisasi merupakan komponen dari perilaku. Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya itu. Keterlibatan seseorang yang tinggi dalam suatu pekerjaan berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

#### **2.1.5.2 Indikator Pengukuran Komitmen Anggaran**

Luthans (2009: 130) menyatakan bahwa indicator yang digunakan untuk pengukuran komitmen anggaran adalah :

- 1) Keinginan yang kuat untuk mentaati anggaran
- 2) Kesiediaan untuk berusaha melaksanakan anggaran
- 3) Keyakinan yang pasti dan penerimaan nilai-nilai dalam anggaran.

#### **2.1.5.3 Cara Peningkatan Komitmen Anggaran**

Dessler dalam Luthans (2006: 250) memberikan pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen pada diri karyawan:

- 1) Berkomitmen pada nilai manusia: Membuat aturan tertulis, memperkerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.
- 2) Memperjelas dan mengkomunikasikan misi anda, memperjelas misi dan ideologi, berkharisma, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai, menekankan orientasi berdasarkan nilai dan pelatihan, membentuk tradisi.
- 3) Menjamin keadilan organisasi: memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif, menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif.
- 4) Menciptakan rasa komunitas: membangun homogenitas berdasarkan nilai; keadilan; menekankan kerja sama, saling mendukung, dan kerja tim, berkumpul bersama.
- 5) Mendukung perkembangan karyawan: melakukan aktualisasi; memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama; memajukan dan memberdayakan; mempromosikan dari dalam; menyediakan aktivitas perkembangan; menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

## **2.1.6 Kinerja Manajerial**

### **2.1.6.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009:18). Tingkat keberhasilan suatu kinerja meliputi aspek kuantitatif dan kualitatif.

Sedangkan, menurut Siswanto (dalam Muhammad Sandy, 2015:11) kinerja ialah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Rivai (dalam Muhammad Sandy, 2015:12) memberikan pengertian bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

### **2.1.6.2 Standar Kinerja**

Standar kinerja merupakan tingkat kinerja yang diharapkan dalam suatu organisasi, dan merupakan pembandingan (*benchmark*) atau tujuan atau target tergantung pada pendekatan yang diambil. Standar kerja yang baik harus realistis, dapat diukur dan mudah dipahami dengan jelas sehingga bermanfaat baik bagi organisasi maupun para karyawan (Abdullah, 2014:114).

Standar kinerja menurut Wilson (dalam Da Silva, 2012:53) adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pembandingan (*benchmark*) atas tujuan atau target yang ingin dicapai, sedangkan hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja.

### **2.1.6.3 Indikator Kinerja**

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan (BPKP dalam Abdullah, 2014:145).

Sementara itu menurut Lohman (2003) dalam Abdullah (2014:145) indikator kinerja adalah suatu variabel yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efisiensi proses atau operasi dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi.

#### 2.1.6.4 Pengertian Kinerja Manajerial

Menurut Handoko (2009:20) pengertian dari kinerja manajerial adalah penilaian pada kemampuan manajemen untuk melaksanakan fungsi manajemen yaitu : perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pemilihan staff, pelaksanaan negosiasi dan pelaksanaan perwakilan. Salah satu alat untuk mengukur dari faktor kinerja manajerial adalah anggaran, dan partisipasi anggaran yang dapat dinilai sebagai pendekatan manajerial yang berguna untuk meningkatkan kinerja anggota dari perusahaan tersebut. Rudianto (2006:17) pengertian dari kinerja manajerial adalah kemampuan para manajer untuk mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dalam rangka memperoleh laba usaha dalam jangka pendek dan panjang.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian dari kinerja manajerial adalah suatu kemampuan seseorang untuk melakukan suatu tujuan dari organisasi tersebut. Seseorang yang ditempatkan pada posisi manajerial berarti dia mempunyai kemampuan lebih dibanding yang lain, dikarenakan manajer mempunyai kemampuan dalam mengarahkan, mengkoordinasi bawahan.

#### 2.1.6.5 Penilaian Kinerja Manajerial

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2001 : 419).

Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Kurnianingsih dan Indriantoro (2003:24) dalam penelitiannya mengungkapkan dimensi untuk mengukur penilaian kinerja manajerial yang meliputi 8 (delapan) dimensi kegiatan sebagai berikut :

- 1) Kinerja Perencanaan (*Planning*)
- 2) Kinerja Investigasi (*Investigating*)
- 3) Kinerja Pengkoordinasian (*Coordinating*)
- 4) Kinerja Evaluasi (*Evaluation*)
- 5) Kinerja Pengawasan (*Monitoring*)
- 6) Kinerja Pengaturan Staf (*Staffing*)
- 7) Kinerja Negosiasi (*Negotiating*)
- 8) Kinerja Perwakilan (*Representating*)

- 1) Kerjasama  
Pihak perusahaan perlu membina dan menanamkan hubungan kekeluargaan antara karyawan sehingga memungkinkan karyawan untuk bekerja sama dalam lingkungan perusahaan.
- 2) Prakarsa  
Prakarsa perlu dibina dan dimiliki baik itu dalam diri karyawan ataupun dalam lingkungan perusahaan.
- 3) Tanggung jawab  
Tanggung jawab harus dimiliki oleh setiap karyawan baik bagi mereka yang berada pada level jabatan yang tinggi atau pada level yang rendah.
- 7) Pencapaian target  
Dalam pencapaian target biasanya perusahaan mempunyai strategi-strategi tertentu dan masing-masing.

#### 2.1.6.6 Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja Manajerial

Sjafri (2011 : 224) penilaian kinerja memiliki manfaat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

- 1) Perbaikan Kinerja.
- 2) Penyesuaian Kompensasi.
- 3) Keputusan Penetapan.
- 4) Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan.
- 5) Perencanaan dan Pengembangan Karier.
- 6) Proses Penempatan Staf.
- 7) Ketidakakuratan Informasi.
- 8) Kesalahan Rancangan Pekerjaan.
- 9) Kesempatan Kerja yang Sama.
- 10) Tantangan-tantangan Eksternal.

#### **2.1.6.7 Tingkatan Manajerial**

Tingkatan manajemen dalam organisasi menurut Handoko (2009:17) menjadi tiga tingkatan, yaitu:

##### **1) Manajer lini pertama**

Manajer dengan tingkatan yang paling rendah , dengan tugas mengawasi langsung tenaga-tenaga profesional. Contoh : Penyedia (*supervisor*), mandor (*foreman*)

##### **2) Manajer menengah**

Manajer ini membawahi dan mengarahkan manajer lini pertama dan bawahan.

##### **3) Manajer puncak.**

Manajer pada posisi ini bertugas bertanggung jawab secara keseluruhan tentang perusahaan ini.

#### **2.1.6.8 Tugas Manajerial**

Menurut T. Hani Handoko (2003:29) tugas penting yang dilakukan oleh manajer adalah sebagai berikut :

- 1) Manajer bekerja dengan orang lain
- 2) Manajer memadukan dan menyeimbangkan tujuan-tujuan yang saling bertentangan dan menetapkan prioritas-prioritas
- 3) Manajer bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan
- 4) Manajer harus berfikir secara analitis dan konseptual
- 5) Manajer adalah suatu mediator
- 6) Manajer adalah seorang politisi
- 7) Manajer adalah seorang diplomat
- 8) Manajer mengambil keputusan-keputusan yang sulit".

Tugas penting yang dilakukan oleh manajer tersebut diatas dapat dijelaskan **Keahlian Manajerial**

Manajer dalam menjalankan peran dan tugasnya dengan menggunakan keahlian manajerial yang mereka miliki. Menurut Robert L. Katz yang dikutip oleh Ismail Solihin (2009:7-9) para manajer yang efektif harus memiliki tiga keahlian yaitu :

- 1) Technical Skill
- 2) Human Skill
- 3) Conceptual Skills".

Ketiga keahlian tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) *Technical skill*, yaitu keahlian dan pengetahuan para manajer yang berkaitan dengan suatu bidang pekerjaan atau ilmu. Misalnya seorang akuntan dikatakan memiliki keahlian teknis apabila mereka dapat menyusun laporan keuangan, melakukan analisis laporan keuangan atau melakukan audit.
- 2) *Human Skill*, yaitu kemampuan yang dimiliki oleh para manajer untuk dapat bekerja dengan baik bersama orang lain, baik sebagai perorangan maupun kelompok. Keahlian ini sangat penting karena manajer harus mengelola bawahannya dan bekerja sama dengan bawahannya untuk mencapai tujuan. Demikian pula para manajer harus mampu menjalin kerja sama dengan manajer lainnya dari departemen yang berbeda untuk mengejar tujuan perusahaan secara umum.
- 3) *Conceptual skill*, yaitu kemampuan yang harus dimiliki oleh manajer untuk mengkonseptualisasikan situasi yang abstrak dan kompleks. Dalam hal ini manajer harus dapat memandang organisasi secara keseluruhan dan memahami hubungan diantara unit-unit organisasi. Manajer juga harus dapat memvisualisasikan bagaimana organisasi secara keseluruhan dapat menyesuaikan diri terhadap perkembangan lingkungan yang terjadi.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh :

### 1) Purwanto (2009)

Purwanto (2009) melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah dengan keadilan distributif, keadilan prosedural, dan goal commitment sebagai variabel moderating. Populasi penelitian ini adalah semua pejabat pengelolaan keuangan daerah yang ada di kabupaten Banjarnegara yaitu Sekertariat Daerah, Bappeda, Sekertariat Dewan, 15 Dinas Teknis dan 4 kantor di Kabupaten Banjarnegara sejumlah 130 responden. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi. Sebelum meakukan uji hipotesis, dilakukan pengujian instrumen yang meliputi uji realibilitas dan uji validitas, yang selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas, kemudian dilakukan uji hipotesis melalui uji F dan uji T.

Hasil menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pengelolaan keuangan daerah. Dengan adanya pengaruh menunjukkan semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran semakin tinggi pula kinerja pengelolaan keuangan daerah.

### 2) I Ketut Suryanawa (2008)

I Ketut Suryanawa melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Penelitian tentang hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial telah menunjukkan bukti meyakinkan. Oleh karena itu variabel moderating diperlukan. Komitmen Organisasi adalah salah satu dari variabel ini. Komitmen tinggi membuat individu melakukan tugasnya terbaik untuk keberhasilan organisasi.

Penelitian ini dilakukan di Kantor SKPD di Kabupaten Bandung. Tujuannya adalah untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dan menguji apakah komitmen organisasi dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Responden terdiri dari anggota manajemen, baik tingkat atas, tengah, dan bawah. Sampel didefinisikan menggunakan teknik purposive sampling. Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa partisipasi anggaran secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja manajerial. Hasil tes kedua bahwa komitmen organisasi tidak dapat memperkuat

hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Beberapa keterbatasan penelitian ini meliputi penggunaan skala penilaian diri pada pengukuran kinerja manajerial, dan penggunaan hanya satu variabel moderating. Penelitian lebih lanjut dapat mengukur kinerja keuangan dan juga mempertimbangkan menggunakan variabel lain yang diharapkan dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

### **3) Arifah Nur Sabrina (2009)**

Arifah Nur Sabrina melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah: budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating. Penelitian ini dilakukan pada daerah se-Eks Karasidenan Surakarta. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pejabat pengelolaan keuangan daerah yang ada di daerah Karasidenan Surakarta sejumlah 100 responden. Alat yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis linier berganda. Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

### **4) Andarias Bangun (2009)**

Andarias Bangun melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan struktur desentralisasi terhadap kinerja manajerial SKPD dengan pengawasan internal sebagai variabel pemoderasi. Penelitian ini dilakukan pada Kabupaten Deli Serdang dengan mengambil 31 SKPD dan sebanyak 53 SKPD yang ada. Alat uji atas hipotesis satu adalah uji T untuk pengujian hipotesis secara parsial, dan uji F untuk menguji pengaruh secara stimulan, sedangkan untuk pengujian hipotesis dua untuk melihat pengaruh moderating variabel digunakan analisa selisih mutlak.

Hasil dari penelitiannya adalah secara stimulan seluruh variabel independen berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD, dan hasil analisa secara parsial terdapat satu variabel independen yang tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD yaitu tentang kejelasan sasaran anggaran. Begitu juga didapat bahwa pengawasan internal tidak dapat memoderasi pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan struktur desentralisasi terhadap kinerja manajerial SKPD.

### **5) Maria Hehanusa (2010)**

Maria Hehanusa (2010) melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja aparat: integrasi variabel intervening dan variabel moderating pada pemerintah kota Ambon dan pemerintah kota Semarang. Penelitian ini menggunakan data yang diperoleh dari kepala bagian dan kepala seksi yang bekerja di lingkungan Pemerintah Kota Ambon dan Pemerintah Kota Semarang dengan menggunakan metode Purposive Sampling. Dari total kuesioner yang disebar sebanyak 250 kuesioner, untuk pemerintah Kota Ambon, hanya 138 kuesioner yang dapat digunakan untuk analisis sehingga respon ratenya adalah 56%. Kuesioner yang disebar pada pemerintah Kota Semarang adalah 300 kuesioner, dan yang dapat digunakan adalah 117 kuesioner sehingga respon ratenya adalah 43%. Metode analisis data menggunakan Regresi Linear Berganda yang dibantu dengan software SPSS.

Hasil penelitiannya adalah menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh pada kinerja aparat melalui kepuasan kerja. Sedangkan budaya individu sebagai variabel moderating tidak berpengaruh terhadap hubungan partisipasi penganggaran dan kinerja aparat dan ada perbedaan dimensi budaya Hofstede antara aparat yang bekerja pada pemerintah Kota Ambon dan aparat yang bekerja pada pemerintah Kota Semarang.

## **2.3 Kerangka Konseptual**

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan permasalahan yang akan diteliti, maka dapat digambarkan kerangka konseptual sebagai berikut :

### **2.3.1 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial**

*Goal Setting Theory* menyebutkan bahwa seseorang akan termotivasi akan memenuhi semua kebutuhannya. *Goal Setting Theory* berasumsi bahwa ada hubungan langsung antara tujuan yang spesifik dan terukur dengan kinerja. Penetapan tujuan diperlukan dalam suatu perencanaan untuk mengembangkan strategi yang akan dilakukan dalam pencapaian tujuan. Partisipasi dalam penetapan anggaran akan menciptakan pertukaran informasi antara manajer level bawah sampai manajer level atas, sehingga dapat mengurangi kesalahpahaman dalam melaksanakan tugas masing-masing.

Beberapa peneliti telah menguji hubungan dan pengaruh partisipasi anggaran dan kinerja manajerial diantaranya. Penelitian yang dilakukan oleh Minai dan Pui Mun (2013) dan Jermias dan Setiawan (2008) menjelaskan adanya hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

### **2.3.2 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Komitmen Anggaran**

Penelitian Chong dan Chong (2002), Hariyanti dan Nasir (2002), dan Sugioko (2008) menghasilkan temuan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Menurut Supriyono (2004), jika komitmen organisasi melibatkan kepercayaan dan keterterimaan tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi, maka partisipasi penganggaran akan dapat meningkatkan komitmen organisasi. Sehingga apabila karyawan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, maka akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Hal ini disebabkan partisipasi memungkinkan bawahan untuk mengkomunikasikan apa yang mereka butuhkan kepada atasannya, kemudian partisipasi dapat memungkinkan bawahan untuk memilih, dan tindakan memilih tersebut dapat membangun komitmen, dimana komitmen tersebut dianggap sebagai tanggungjawab atas apa yang telah dipilih. Hal ini sesuai dengan salah satu teori hierarki kebutuhan, yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri, dimana ketika seseorang dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran, maka kebutuhan akan aktualisasi dirinya akan terpenuhi.

### **2.3.3 Pengaruh Komitmen Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Komitmen dapat diartikan sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan sendiri (Weiner, 1982). Hal ini berarti bahwa individu yang memiliki komitmen tinggi akan lebih mengutamakan kepentingan organisasinya daripada kepentingan pribadi atau kelompoknya. Demi tercapainya tujuan organisasi, maka individu yang memiliki komitmen tinggi akan menghasilkan kinerja individu yang tinggi pula. Komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan mendukung kinerja manajerial yang baik.

Diyah Octavia (2009) melakukan penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan. Hasil dari penelitian ini yaitu secara simultan, partisipasi anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh

terhadap kinerja manajerial PT. Pos Indonesia Medan; secara parsial ditemukan bahwa partisipasi anggaran tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja manajerial; dan secara parsial, komitmen organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

#### 2.4 Hipotesis

Berdasarkan latar belakang permasalahan, perumusan masalah dan tujuan penelitian, maka dalam penelitian diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial pada PT Sinar Gemilang Samudera.
2. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh langsung terhadap komitmen anggaran pada PT Sinar Gemilang Samudera.
3. Komitmen anggaran berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial pada PT Sinar Gemilang Samudera.

### BAB III METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ditinjau dari karakteristik masalah, penelitian ini dikategorikan pada penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian dengan memperoleh data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan. Berdasarkan teori tersebut, maka penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif. Karena data yang diperoleh dan sampel populasi penelitian dianalisis sesuai dengan metode statistic yang digunakan kemudian diinterpretasikan. (Sugiyono, 2008:14)

#### 3.2 Populasi dan Sampel

##### 3.2.1 Populasi

Populasi dipilih berdasarkan pertimbangan efektivitas dan efisiensi. Populasi dalam penelitian ini adalah para karyawan baik posisi staf, supervisor, manajer level bawah, manajer level menengah dan manajer level atas. Jumlah populasi dalam penelitian ini berjumlah 112 orang.

##### 3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2008 : 80).

Penentuan sampel didasarkan pada pedoman ukuran sampel rumus Slovin sebagai berikut :

.....(Umar,2008:141)

Keterangan :

$$n = \frac{nN}{1 + Ne^2}$$

= Jumlah Sampel  
= Ukuran Populasi  
= Sampling Error (10%) = 0,10

Dengan perhitungan :

$$n = \frac{112}{1 + 112(0,1)}$$

$$n = 52,830 = 53 \text{ responden}$$

Jadi jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 53 responden, yang terdiri atas :

1. Manajer level Bawah
2. Manajer level Menengah
3. Manajer Atas

### 3.3 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variable-variabel yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah ;

1. Partisipasi anggaran (X) adalah keikutsertaan operating manajer dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan ditempuh oleh operating manajer tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel partisipasi penyusunan anggaran unit (X) antara lain:
  1. Keterlibatan penyusunan anggaran
  2. Peran aktif pengukuran anggaran
  3. Pertimbangan ide penyusunan anggaran
  4. Rasa tanggungjawab terhadap anggaran
  5. Sistem penyusunan anggaran di PT Sinar Gemilang Samudera menggunakan desentralisasi
2. Komitmen anggaran (Z) merupakan keinginan yang kuat untuk berusaha mencapai tujuan anggaran dan ketekunan dalam melakukan pencapaian tujuan anggaran tersebut, Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel komitmen anggaran (Z) antara lain :
  1. Keinginan yang kuat untuk mentaati anggaran
  2. Ketersediaan untuk berusaha melaksanakan anggaran
  3. Keyakinan yang pasti dan penerimaan nilai-nilai dalam anggaran
3. kinerja manajerial (Y) adalah suatu kemampuan seseorang untuk melakukan suatu tujuan dari organisasi tersebut. Seseorang yang ditempatkan pada posisi manajerial berarti dia mempunyai kemampuan lebih dibanding yang lain, dikarenakan manajer mempunyai kemampuan dalam mengarahkan, mengkoordinasi bawahan. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja manajerial (Y) antara lain ;
  1. Perencanaan untuk mencapai tujuan dan mengembangkan rencana aktivasi kerja organisasi.
  2. Pengoordinasian kegiatan dalam organisasi secara efektif dan efisien.
  3. Pengaturan staff adalah kegiatan penataan atau pengaturan karyawan sesuai dengan tugasnya masing-masing.
  4. Evaluasi untuk melihat keberhasilan pekerjaan karyawan.
  5. Pengawasan untuk memastikan hasil actual sesuai dengan hasil yang direncanakan.

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Data primer yang berbentuk kuesioner dibagikan kepada PT Sinar Gemilang Samudera. Kuesioner terdiri atas daftar pertanyaan yang tersusun secara sistematis dan standar sehingga berisi semua pertanyaan yang sama antar responden. Responden akan mengisi tanda (√) pada masing-masing pertanyaan. Kuesioner diserahkan kepada responden yang kemudian setelah dijawab dari pernyaaan, kuesioner kembali ke peneliti untuk diproses agar mendapatkan hasil dari penelitian ini.

### 3.5 Sumber dan Pengumpulan Data

#### 3.5.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu jenis data yang diperoleh dengan memberikan kuesioner secara langsung pada responden (Pemilik / Manajer) PT Sinar Gemilang Samudera.

#### 3.5.2 Sumber Data

Sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah diperoleh dari hasil pengisian kuesioner oleh responden (Pemilik / Manajer) PT Sinar Gemilang Samudera.

#### 3.5.3 Pengumpulan data

Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan penyebaran kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan tertulis yang dibagikan kepada para responden untuk mendapatkan jawaban secara langsung.

### 3.6 Analisis Data

#### 3.6.1 Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Uji keabsahan data dalam penelitian, sering hanya ditekankan pada uji validitas dan reliabilitas. Di dalam melakukan pengolahan data analisis data. Penulisan menggunakan bantuan program SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) for Windows version 17.0. Adapun tahapan pengolahan data yang dilakukan adalah :

1. Uji Validitas
2. Uji Reliabilitas

#### 3.6.2 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk menerangkan akibat langsung dan tidak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab, terhadap seperangkat variabel lainnya yang merupakan variabel akibat.

Analisis jalur merupakan pengembangan dari analisis regresi. Di dalam analisis regresi upaya mempelajari hubungan antara variabel tidak pernah mempermasalahkan mengapa hubungan tersebut ada atau tidak. Selain itu tidak pernah dipermasalahkan apakah hubungan yang ada antara variabel terikat (Y) dan variabel bebas (X) disebabkan oleh variabel X atau bebasnya sendiri atau ada variabel lain diantara kedua variabel tersebut sehingga variabel X tidak secara langsung mempengaruhi variabel Y tetapi ada variabel lain sebagai variabel perantara atau intervening.

### 3.7 Pengujian Hipotesis

Setiap jalur terdapat nilai probabilitas error (p) oleh karena itu pengujian hipotesis tidak lagi menggunakan uji t atau uji F tetapi menggunakan probabilitas error.

## BAB IV

### ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

#### 4.3. Hasil Penelitian

Untuk menjawab tujuan penelitian yang ingin dicapai dilakukan analisis data dengan menggunakan dengan bantuan program *Statistical Product and Service Solution* (SPSS 17,0) pada komputer. Berikut Tahap-tahap analisis data yang dilakukan:

### 4.3.1 Pengujian Instrumen Penelitian

#### 4.3.1.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat kevalidan dari pernyataan yang dibuat oleh peneliti, jika pernyataan dari setiap indikator mempunyai nilai yang signifikan ( $\geq 0,30$ ), maka pernyataan tersebut dinyatakan valid dan dapat dilanjutkan sebagai instrumen penelitian. Dari hasil pernyataan yang disebar melalui angket didapat data

Berdasarkan hasil uji coba instrumen yang telah dilakukan dengan menggunakan 60 responden, diketahui hasil perhitungan statistik menunjukkan bahwa semua pernyataan dari setiap indikator mempunyai nilai yang signifikan ( $\geq 0,30$ ), sehingga keseluruhan item dinyatakan valid. Jumlah sampel yang digunakan ( $n$ ) = 60, maka  $df = n - 2 = 60 - 2 = 58$ , sehingga didapatkan nilai  $r_{tabel}$  sebesar 0,312.

#### 4.3.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat kereliebelan suatu indikator dengan menggunakan teknik *alpha cronbach*. Indikator dikatakan memiliki nilai reliabel yang tinggi jika nilai *alpha cronbach*  $\geq 0,6$ . Dari hasil pernyataan yang disebar melalui angket didapat data sebagai berikut:

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai koefisien reliabilitas *alpha cronbach* lebih dari atau diatas 0,6 maka dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut reliabel.

### 4.3.2 Pengujian Analisis Jalur (*Path Analisis*)

Beriku adalah gambar hasil pengujian *path analysis* dengan nilai koefisiensi jalur atau *standardize* pada masing-masing variabel.

Sumber : Data diolah menggunakan *SPSS V.17* (Lampiran 5)

Koefisien jalur yang dihasilkan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran (X) terhadap Komitmen Anggaran (Z) adalah 0,643.

Sehingga persamaan jalurnya adalah :

$$Y = p_1 Z + e$$

$$Y = 0,643 Z + e$$

#### 1) Uji signifikansi :

- a) Jika nilai probabilitas Sig. lebih kecil atau sama dengan 0,05 (Sig.  $\leq 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya signifikan.
- b) Jika nilai probabilitas Sig. lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas 0,05 (Sig.  $\geq 0,05$ ) maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak, artinya tidak signifikan. Berdasarkan tabel diketahui bahwa variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X) mempunyai nilai sig 0,000 lebih kecil dibandingkan 0,05 maka dapat diputuskan  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, yang artinya signifikan. Terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X) terhadap variabel Komitmen Anggaran (Z).

#### 2) Struktur Model 2

Hasil analisis model sub-struktur 2 adalah sebagai berikut :

Koefisien jalur yang dihasilkan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran (X) terhadap Kinerja Manajerial (Y) adalah 0,261.

Sedangkan koefisien jalur yang dihasilkan antara Komitmen Anggaran (Z) terhadap Kinerja Manajerial (Y) adalah 0,548.

Sehingga persamaan jalurnya adalah :

$$Y = p_2 X + p_3 Z + e$$

$$Y = 0,261 X + 0,548 Z + e$$

### 3) Uji signifikansi :

a) Jika nilai probabilitas Sig. lebih kecil atau sama dengan 0,05 (Sig.  $\leq$  0,05) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya signifikan.

b) Jika nilai probabilitas Sig. lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas 0,05 (Sig.  $\geq$  0,05) maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak, artinya tidak signifikan.

Berdasarkan tabel diketahui bahwa variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X) mempunyai nilai sig 0,028 lebih kecil dibandingkan 0,05 maka dapat diputuskan  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, yang artinya signifikan. Terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X) terhadap variabel Kinerja Manajerial (Y).

Variabel Komitmen Anggaran (Z) mempunyai nilai sig 0,000 lebih kecil dibandingkan 0,05 maka dapat diputuskan  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, yang artinya signifikan. Terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel Komitmen Anggaran (Z) terhadap variabel Kinerja Manajerial (Y).

Pengaruh langsung variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X) terhadap variabel Kinerja Manajerial (Y) menghasilkan koefisien jalur  $p_2$ .

Pengaruh tidak langsung Partisipasi Penyusunan Anggaran (X) terhadap Kinerja Manajerial (Y) melalui variabel Komitmen Anggaran (Z) menghasilkan koefisien jalur  $p_1$  dan  $p_3$ .

Sehingga total pengaruh antara variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X) dan Komitmen Anggaran (Z) terhadap Kinerja Manajerial (Y) dapat dirumuskan sebagai berikut.

Pengaruh langsung X ke Y =  $p_2$

Pengaruh tak langsung X ke Z ke Y =  $p_1 \times p_3$

### 4) Pengaruh Antar Variabel

**Tabel 4.15**  
**Pengaruh Antar Variabel**

Hubungan	Pengaruh		Pengaruh Total
	Langsung	Tidak langsung	
X → Y	0,261		<b>0,261</b>
X → Z → Y		0,643 × 0,548	<b>0,352</b>

Sumber : Data diolah menggunakan SPSS V.17(Lampiran 5)

Pengaruh langsung Partisipasi Penyusunan Anggaran (X) terhadap Kinerja Manajerial (Y) adalah sebesar 0,261, sedangkan pengaruh tidak langsung dari Partisipasi Penyusunan Anggaran (X) terhadap Kinerja Manajerial (Y) melalui Komitmen Anggaran (Z) adalah sebesar 0,352.

Oleh karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari nilai pengaruh langsung, maka pengaruh yang sebenarnya adalah pengaruh tidak langsung. Dengan demikian terdapat pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran (X) terhadap Kinerja Manajerial (Y) melalui Komitmen Anggaran (Z) sebagai

### 4.3.3 Pengujian Hipotesis

**Tabel 4.16**  
**Pengujian Hipotesis**

Jalur	Koefisien Jalur	Probabilitas Error (prob)
$X \rightarrow Y$	0,261	0,028
$X \rightarrow Z$	0,643	0,000
$Z \rightarrow Y$	0,548	0,000

Sumber : Data diolah menggunakan SPSS V.17(Lampiran 5)

Probabilitas dari semua koefisien jalur besarnya kurang dari 0.05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga koefisien pada jalur tersebut signifikan.

## 4.4. Pembahasan

### 4.4.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran Berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial pada PT Sinar Gemilang Samudera.

Pada hasil persamaan regresi 1 untuk menjawab hipotesis 1 menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial sepenuhnya terbukti. Hasil analisis regresi menunjukkan adanya pengaruh positif partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan tingkat signifikansi di bawah 0,05 yaitu sebesar 0,028. Hal ini menunjukkan hipotesis 2 diterima, artinya bahwa partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Dengan demikian, semakin tinggi tingkat partisipasi penyusunan anggaran maka semakin tinggi pula kinerja manajerial yang dimiliki. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh I Ketut Suryanawa (2008) yang menjelaskan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memungkinkan pegawai menjadi lebih sejalan dengan tujuan organisasi. Kemudian tujuan dan nilai organisasi tersebut secara tidak langsung diyakini dapat meningkatkan komitmen organisasi.

Anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial. Untuk mencegah dampak fungsional atau disfungsional, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam penyusunan anggaran perlu melibatkan bawahan di PT Sinar Gemilang Samudera. Sehingga partisipasi anggaran dapat dinilai sebagai pendekatan karyawan di PT Sinar Gemilang Samudera yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi sebagai individual karena dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran diharapkan setiap kepala urusan, kepala unit dan pimpinan mampu meningkatkan kinerjanya sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya

### 4.4.2 Partisipasi Penyusunan Anggaran Berpengaruh Terhadap Komitmen Anggaran Pada PT Sinar Gemilang Samudera.

Pada hasil persamaan regresi 2 untuk menjawab hipotesis 2 menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap komitmen anggaran sepenuhnya terbukti. Hasil analisis regresi menunjukkan adanya pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap persepsi inovasi dengan signifikansi 0,000 pada  $p < 0,05$ . Hal ini menjelaskan bahwa hipotesis 2 diterima yang berarti bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen anggaran. Hal tersebut konsisten dengan penelitian yang dilakukan I Ketut Suryanawa (2008) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran memungkinkan karyawan menjadi lebih sejalan dengan tujuan perusahaan. Kemudian tujuan dan nilai perusahaan tersebut secara tidak langsung di yakini dapat meningkatkan komitmen perusahaan. Selain itu semakin tinggi komitmen terhadap perusahaan, manajer merasa memiliki organisasi tempatnya bekerja sehingga membuat manajer akan memberikan hasil upaya dan kinerja yang lebih baik. Adanya interaksi antara komitmen perusahaan, hal ini berarti para manajer tingkat bawah mempunyai informasi yang lebih akurat daripada para atasannya mengenai kondisi- kondisi lokal pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Penelitian ini didasarkan pada gagasan bahwa para manajer bawah (manajer pusat pertanggungjawaban) seringkali memiliki informasi yang lebih baik mengenai level anggaran yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan aktivitas-aktivitas unit organisasinya daripada atasannya (manajer puncak). Oleh karena itu, para manajer bawahan akan berusaha untuk memberikan informasi tersebut ke dalam usulan anggarannya untuk menjamin bahwa mereka memperoleh sumber-sumber yang mencukupi untuk melaksanakan aktivitas - aktivitasnya.

#### **4.4.3 Komitmen Anggaran Berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial PT Sinar Gemilang Samudera.**

Pada hasil persamaan regresi 3 untuk menjawab hipotesis 3 yang menunjukkan bahwa komitmen anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial terbukti. Hasil analisis regresi menunjukkan adanya pengaruh positif komitmen anggaran terhadap kinerjamanajerial dengan signifikansi 0,000 pada  $p < 0,05$ . Hal ini menjelaskan bahwa hipotesis 3 diterima, artinya yang berarti bahwa komitmen anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Komitmen perusahaan yang kuat akan mendorong para manajer bawahan berusaha keras mencapai tujuan perusahaan. Kecukupan anggaran tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga secara tidak langsung (moderasi) melalui komitmen organisasi. Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan perusahaan daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan perusahaan menjadi lebih baik. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang menyatakan peningkatan komitmen perusahaan akan menyebabkan peningkatan kinerja manajerial yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran

## **BAB V PENUTUP**

### **5.1 Kesimpulan**

Penelitian ini menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen anggaran sebagai variable Intervening. Simpulan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat partisipasi manajer dalam partisipasi penyusunan anggaran maka semakin baik kinerjanya. Dengan hal ini dapat dikatakan bahwa manajer yang memiliki tingkat persepsi inovasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja mereka.
- 2) Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh langsung terhadap komitmen anggaran. Penelitian ini menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen anggaran. Semakin tinggi tingkat partisipasi partisipasi penyusunan anggaran maka semakin baik komitmen

anggaran. Hal ini berarti bahwa komitmen anggaran sudah mampu memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan.

- 3) Komitmen anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini menemukan bahwa komitmen anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat partisipasi komitmen anggaran maka semakin baik kinerja manajerial. Komitmen organisasi di perusahaan tersebut tinggi karena pada partisipasi penyusunan anggaran dari atasan yang menyebabkan seseorang bawahan merasa mampu memberikan yang terbaik bagi perusahaan sehingga komitmen anggaran yang diberikan pada perusahaan lebih banyak lagi. Kepercayaan diri bagi individu untuk mampu mengekspresikan dirinya untuk mencapai tujuan organisasi karena adanya partisipasi dari karyawan perusahaan.

## **5.2 Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang ada dalam penelitian ini, maka dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut :

- 1) PT Sinar Gemilang Samudera sebaiknya mengoptimalkan penerapan anggaran partisipatif bukan hanya sekedar partisipasi semu karena hal ini berdampak pada meningkatnya kinerja manajerial.
- 2) PT Sinar Gemilang Samudera sebaiknya melakukan pengawasan dan evaluasi berkala terhadap TUPOKSI agar meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi.
- 3) PT Sinar Gemilang Samudera sebaiknya mengadakan evaluasi terhadap pembebanan kerja pada masing-masing unit kerja karena beban kerja yang terlalu berat dapat menyebabkan tidak optimalnya kinerja.
- 4) Penelitian selanjutnya mungkin dapat memperluas lingkup penelitian agar dapat memberikan kontribusi yang lebih berarti dalam bidang anggaran organisasi sektor publik.