

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL PADA PT. PELABUHAN
INDONESIA I (PERSERO) MEDAN**

SKRIPSI

**OLEH:
SARAH HUSADA LUBIS
158330025**



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2019**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 12/18/19

Access From (repository.uma.ac.id)

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL PADA PT. PELABUHAN
INDONESIA I (PERSERO) MEDAN**

SKRIPSI

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh
Gelar Sarjana di Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Medan Area**

**OLEH:
SARAH HUSADA LUBIS
158330025**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2019**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 12/18/19

Access From (repository.uma.ac.id)

LEMBAR PENGESAHAN

Judul Skripsi : Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada
PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan
Nama : SARAH HUSADA LUBIS
NPM : 15 833 0025
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

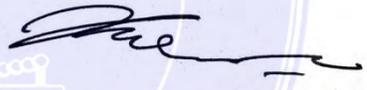
Disetujui Oleh
Komisi Pembimbing


Drs. Ali Usman Siregar, M.Si
Pembimbing I


Warsani Purnama Sari, SE., MM
Pembimbing II




Drs. Ihsan Effendi, SE., M.Si
Dekan


Ilham Ramadhan Nasution, SE., Ak., M.Si., CA
Ka. Prodi Akuntansi

Tanggal Lulus : 26 September 2019

HALAMAN PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa skripsi yang saya susun, sebagai syarat memperoleh gelar sarjana merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulis ilmiah.

Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku, apabila di kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam skripsi ini.

Medan, 26 September 2019



Sarah Husada Lubis
158330025

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

TUGAS AKHIR / SKRIPSI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : SARAH HUSADA LUBIS
NPM : 158330025
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jenis Karya : Tugas Akhir/Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul **Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan** beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan

Pada Tanggal : 26 September 2019

Yang menyatakan



Sarah Husada Lubis
158330025

ABSTRAK

Penelitian ini mempunyai tujuan, yaitu untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero). Jenis penelitian ini berupa penelitian kuantitatif. Populasi pada penelitian ini adalah semua manajer atau kepala bagian di PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero). Sampel yang digunakan penelitian ini adalah sebanyak 40 kepala divisi yang terdiri dari kepala SMO, kepala Biro Logistik, Corporate Secretary, Senior Manajer, Kepala SPI, dan Koordinator PMO di PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero). Jenis data yang digunakan data kuantitatif, yaitu dilakukan melalui studi lapangan dengan metode kuesioner. Sumber data yang digunakan data primer. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini melalui studi lapangan dengan pemberian angket/kuesioner. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah analisis linier sederhana dengan menggunakan bantuan *Software IBM SPSS Statistics 21*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

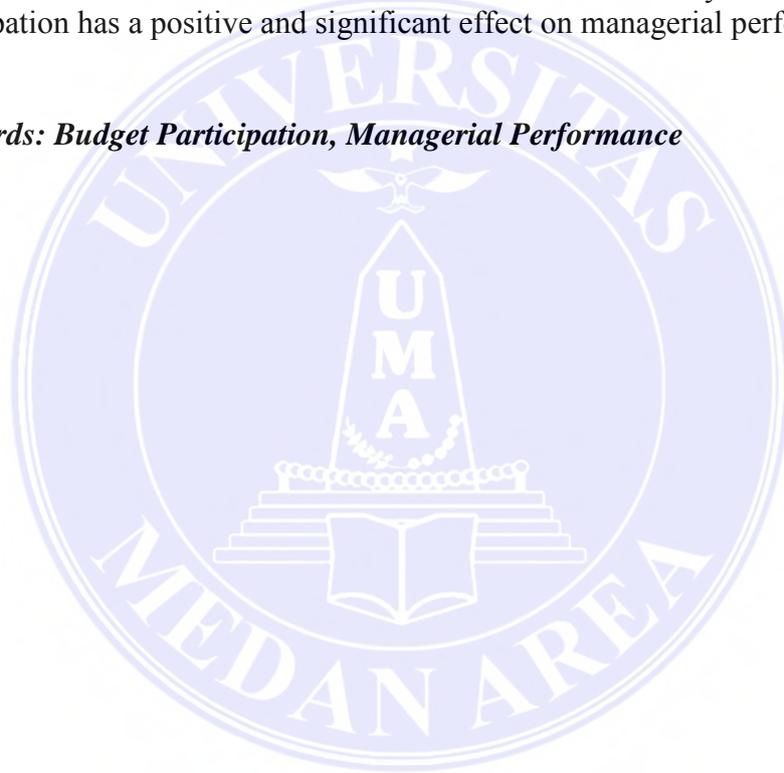
Kata kunci: Partisipasi Anggaran, Kinerja Manajerial



ABSTRACT

This study has a purpose, namely to determine the effect of budget participation on managerial performance at PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero). This type of research is in the form of quantitative research. The population in this study were all managers or section heads at PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero). The sample used in this study was 40 heads of divisions consisting of the head of the SMO, the head of the Logistics Bureau, the Corporate Secretary, the Senior Manager, the Head of the SPI, and the Coordinator of the PMO at PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero). The type of data used is quantitative data, which is done through field studies using the questionnaire method. Data sources used primary data. The data collection technique used in this study through field studies with questionnaires. The data analysis technique in this study is simple linear analysis using the help of IBM SPSS Statistics 21 Software. The results of the study show that budget participation has a positive and significant effect on managerial performance.

Keywords: *Budget Participation, Managerial Performance*



KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti ucapkan kepada Allah SWT atas segala Rahmat dan Ridha-Nya serta tidak lupa shalawat dan salam kita panjatkan kepada Nabi Muhammad SAW, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan”**. Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk menempuh program strata-1 (S1) Sarjana Akuntansi program studi Akuntansi Universitas Medan Area.

Dalam penulisan skripsi ini, peneliti menyadari masih banyak kekurangan yang dikarenakan keterbatasan dan kemampuan yang peneliti miliki. Oleh karena itu peneliti menerima segala kritik dan saran yang membangun dalam perbaikan skripsi ini.

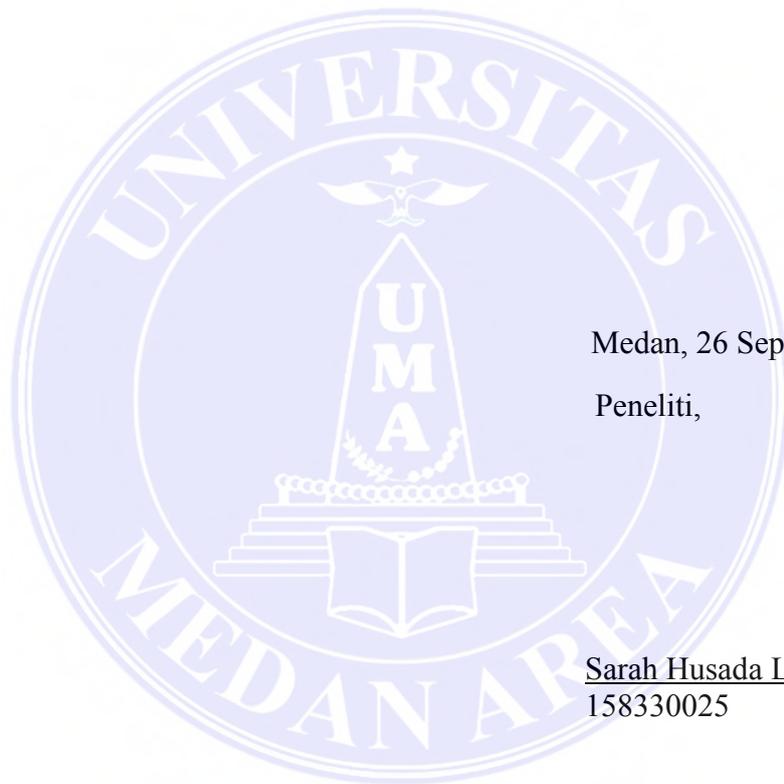
Dalam proses penulisan skripsi ini peneliti banyak mendapat bimbingan, dukungan dan bantuan dari berbagai pihak baik dalam bentuk moril dan material sehingga skripsi ini dapat peneliti selesaikan. Dalam kesempatan ini dengan kerendahan hati, peneliti mengucapkan terima kasih yang begitu besar kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan karunia-Nya kepada peneliti.
2. Orang tua tercinta, Amir Hasan Lubis dan Risnawati yang selalu memberikan semangat dan juga biaya dalam penyelesaian skripsi ini.
3. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng., M.Sc, selaku Rektor Universitas Medan Area.
4. Bapak Dr. H. Ihsan Effendi, SE, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.

5. Bapak Ilham Ramadhan Nasution, SE., Ak., M.Si., CA, selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.
6. Bapak Drs. Ali Usman Siregar, M.Si, selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan masukan kepada peneliti dalam proses penyelesaian skripsi ini.
7. Ibu Warsani Purnama Sari, SE, Ak, MM, selaku Dosen Pembimbing II yang telah membimbing dan memberikan masukan kepada peneliti dalam proses penyelesaian skripsi ini.
8. Bapak Eky Ermal, M.Si, selaku Dosen Sekretaris yang telah bersedia meluangkan waktu dan masukan kepada peneliti dalam proses penyelesaian skripsi ini dengan baik.
9. Seluruh pegawai PT. Pelabuhan Indonesia I Medan, yang banyak membantu dalam proses pengumpulan data penelitian ini.
10. Aldino Reza Pratama, S.Ab, MM yang selalu memberikan semangat dan bantuan selama penyelesaian skripsi ini.
11. Teman-teman seperjuangan kelas Akuntansi' 15 terkhusus Saut Marulitua Naibaho, Arini Yuris Agustin, Nurhayati, Sahifah Nur Lubis, M. Kemal Pasha Tambunan, Ria Aristy Sianturi, Ari Juanda, Safira Balkis, Azhami Maulana, Dinda Fadilah, yang selalu membantu peneliti. Semoga perjuangan kita berbuah manis di masa depan.
12. Seluruh Dosen Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area beserta seluruh Staff pegawai Akademik dan Perpustakaan yang telah membantu selama kuliah aktif di Universitas Medan Area.

13. Untuk semua sanak keluarga yang selalu memberikan nasihat dan dukungan untuk peneliti.

Ahir kata dengan segala kerendahan hati peneliti ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang terlibat, dengan harapan semoga penelitian ini bermanfaat bagi semua pihak.



Medan, 26 September 2019

Peneliti,

Sarah Husada Lubis
158330025

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I : PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian.....	4
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1. Anggaran	6
2.1.1. Pengertian Anggaran.....	6
2.1.2. Fungsi Anggaran	8
2.1.3. Jenis – Jenis Anggaran	10
2.1.4. Ciri – Ciri Anggaran	11
2.1.5. Tahap – Tahap Penyusunan Anggaran	11
2.1.6. Siklus Anggaran	12
2.1.7. Kelemahan Anggaran	14
2.2. Partisipasi Anggaran	14
2.2.1. Pengertian Partisipasi.....	14

2.2.2.	Manfaat Partisipasi	15
2.2.3.	Macam-Macam Partisipasi	15
2.2.4.	Pengertian Partisipasi Anggaran	16
2.2.5.	Manfaat Partisipasi Anggaran	17
2.2.6.	Keunggulan Partisipasi Anggaran.....	18
2.2.7.	Kelemahan / Masalah dalam Partisipasi Anggaran	19
2.2.8.	Indikator Partisipasi Anggaran.....	20
2.3.	Kinerja Manajerial	20
2.3.1.	Pengertian Kinerja	20
2.3.2.	Pengertian Manajer	21
2.3.3.	Pengertian Kinerja Manajerial	22
2.3.4.	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial...22	
2.3.5.	Indikator Kinerja Manajerial	24
2.4.	Penelitian Terdahulu	25
2.5.	Kerangka Konseptual	27
2.6.	Hipotesis.....	28
BAB III : METODE PENELITIAN.....		29
3.1.	Jenis, Tempat dan Waktu Penelitian	29
3.1.1.	Jenis Penelitian	29
3.1.2.	Tempat Penelitian	29
3.1.3.	Waktu Penelitian	29
3.2.	Populasi & Sampel.....	30
3.2.1.	Populasi	30
3.2.2.	Sampel.....	30

3.3. Definisi Operasional Variabel.....	31
3.3.1. Partisipasi Anggaran Variabel (X)	31
3.3.2. Kinerja Manajerial Variabel (Y)	31
3.4. Jenis & Sumber Data	32
3.4.1. Jenis Data	32
3.4.2. Sumber Data	32
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	32
3.6. Teknik Analisis Data.....	33
3.6.1. Uji Instrumen Penelitian	33
3.6.2. Uji Asumsi Klasik	35
3.6.3. Metode Regresi Linier Sederhana	36
3.6.4. Pengujian Hipotesis	37
BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN	39
4.1. Hasil Penelitian	39
4.1.1. Sejarah Singkat PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero)	39
4.1.2. Visi dan Misi PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero)	41
4.1.3. Struktur Organisasi PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero).....	42
4.2. Deskripsi Hasil Penelitian	42
4.2.1. Tabulasi Data	42
4.2.2. Analisis Deskriptif	45
4.2.3. Karakteristik Responden	46
4.2.4. Tanggapan Responden	48
4.3. Analisis Data	51
4.3.1. Uji Instrumen Penelitian	51

4.3.2. Uji Asumsi Klasik	53
4.3.3. Metode Regresi Linier Sederhana	57
4.3.4. Uji Hipotesis	58
4.4. Pembahasan Hasil Penelitian	60
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	62
5.1. Kesimpulan	62
5.2. Saran	63
DAFTAR PUSTAKA.....	64
LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1: Indikator Variabel Partisipasi Anggaran	20
Tabel 2.2 : Indikator Variabel Kinerja Manajerial	25
Tabel 2.3 : Penelitian Terdahulu	25
Tabel 3.1 : Waktu Penelitian	30
Tabel 3.2 : Skala Likert	33
Tabel 4.1 : Tabulasi Data Partisipasi Anggaran (X)	42
Tabel 4.2 : Tabulasi Data Kinerja Manajerial (Y)	44
Tabel 4.3 : Rincian Penyebaran dan Pengambilan Kuesioner	45
Tabel 4.4 : Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	46
Tabel 4.5 : Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	47
Tabel 4.6 : Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	47
Tabel 4.7 : Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	48
Tabel 4.8 : Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Partisipasi Anggaran	48
Tabel 4.9 : Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja Manajerial	50
Tabel 4.10 : Validitas Instrumen Pertanyaan Variabel X	52
Tabel 4.11 : Validitas Instrumen Pertanyaan Variabel Y	52
Tabel 4.12 : Hasil Uji Reliabilitas Masing-Masing Variabel	53
Tabel 4.13 : Hasil Uji Multikolinearitas	56
Tabel 4.14 : Hasil Pengujian Regresi Sederhana	58
Tabel 4.15 : Hasil Uji Parsial (t)	59
Tabel 4.16 : Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)	60

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1: Kerangka Konseptual	28
Gambar 4.1: Struktur Organisasi PT. Pelindo I Medan	42
Gambar 4.2: Uji Normalitas Grafik Histogram.....	54
Gambar 4.3: Uji Normalitas Grafik Normal P-P Plot	55
Gambar 4.4: Uji Heteroskedastisitas Grafik Scatterplot	57



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam pengelolaan sebuah perusahaan, manajemen akan membuat suatu perencanaan untuk mencapai sebuah tujuan. Komponen utama dari perencanaan adalah Anggaran. Anggaran merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang berupa sejumlah uang yang dihabiskan dalam periode tertentu untuk melaksanakan suatu program sehingga manajer dapat melaksanakan tugas atau kegiatan organisasi yang lebih efektif dan efisien. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja suatu perusahaan atau suatu organisasi yang menyangkut dengan keuangan suatu perusahaan atau organisasi. Anggaran faktor penting menjadi bahan suatu pertimbangan untuk meningkatkan kinerja manajerial.

Partisipasi anggaran adalah proses yang menggambarkan individu-individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran. Partisipasi anggaran merupakan suatu proses kerjasama penyusunan anggaran antara seluruh tingkatan organisasi. Proses pembuatan anggaran membutuhkan partisipasi dari manajemen tingkat atas maupun tingkat bawah karena anggaran akan digunakan sebagai tolak ukur bagi kinerja manajerial. Dapat ditarik kesimpulan, partisipasi anggaran adalah proses pembuatan anggaran dari tingkat atas maupun tingkat bawah yang mempunyai pengaruh untuk penentuan besar anggaran. Perusahaan semakin besar maka yang ikut berpartisipasi anggaran semakin banyak dan tanggungjawab semakin besar.

Partisipasi anggaran di dalam sebuah perusahaan atau organisasi sangat penting dilakukan oleh para manajer ataupun karyawan bawahan yang ada peran penting untuk menyusun anggaran.

Kinerja manajerial menjadi tolak ukur kerja untuk manajer perusahaan dengan bagaimana kinerja manajer perusahaan tersebut, yang dinilai langsung oleh perusahaan dan karyawan bawahan. Peran manajer yang semakin baik didalam sebuah perusahaan maka perusahaan tersebut semakin bagus. Meningkatnya kualitas kinerja akan dapat dilihat pada kinerja karyawan dan manajer dalam melaksanakan tugas dan peran yang dibuat sesuai dengan tuntutan perusahaan, oleh karena itu upaya mengelola dan mengembangkan kinerja individu dalam perusahaan menjadi hal yang sangat penting dalam membangun dan mengembangkan kemampuan perusahaan untuk dapat berperan optimal.

Menurut penelitian yang dilakukan Frisilia Wihasfina Hafiz dari Universitas Sumatera Utara pada tahun 2007 yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Cakra Compact Aluminium Industries Medan” menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan Rosaena dari Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar pada tahun 2015 yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pemerintahan Daerah Dengan Komitmen Organisasi dan Job Relevant Informasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada SKPD Kab. Soping)” menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran,berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, Komitmen organisasi sebagai

variabel moderating tidak memengaruhi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah dan Job relevant information sebagai variabel moderating mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah. Sedangkan penelitian yang dilakukan Fatimah Agustin Purnamaningsih dari IAIN Surakarta pada tahun 2017 yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Sukoharjo)” menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan ketiga penelitian yang dipaparkan diatas, maka peneliti mengikuti hasil penelitian yang dilakukan Frisilia Wihasfina Hafiz dari Universitas Sumatera Utara pada tahun 2007 yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Cakra Compact Aluminium Industries Medan”.

PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang jasa kepelabuhanan di Indonesia yang berlokasi di medan. Perusahaan ini dikelola oleh negara dan daerah yang berpusat di Medan, membawahi 3 Provinsi yaitu Aceh, Sumatera Utara, Riau yang meliputi 19 pelabuhan. Tujuan didirikannya perusahaan ini yaitu untuk mencari keuntungan dan memberi pelayanan kepada umum. Keseluruhan saham perusahaan ini dimiliki oleh Pemerintah. Untuk menjalankan segala kegiatan usaha tersebut agar berjalan dengan lancar

maka dibutuhkan di dalam suatu perencanaan ada yang dinamakan anggaran. Untuk menyusun suatu anggaran dibutuhkannya partisipasi dari tingkat atas maupun tingkat bawah. Maka partisipasi dalam penyusunan anggaran di PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) kurang baik karena kurangnya kerjasama antara tingkat atas maupun tingkat bawah. Sehingga berdasarkan latar belakang masalah diatas peneliti tertarik untuk meneliti dalam sebuah skripsi yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dipaparkan diatas, maka permasalahan yang menjadi perhatian peneliti dalam penelitian ini adalah “Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan?”.

1.3. Tujuan Penelitian

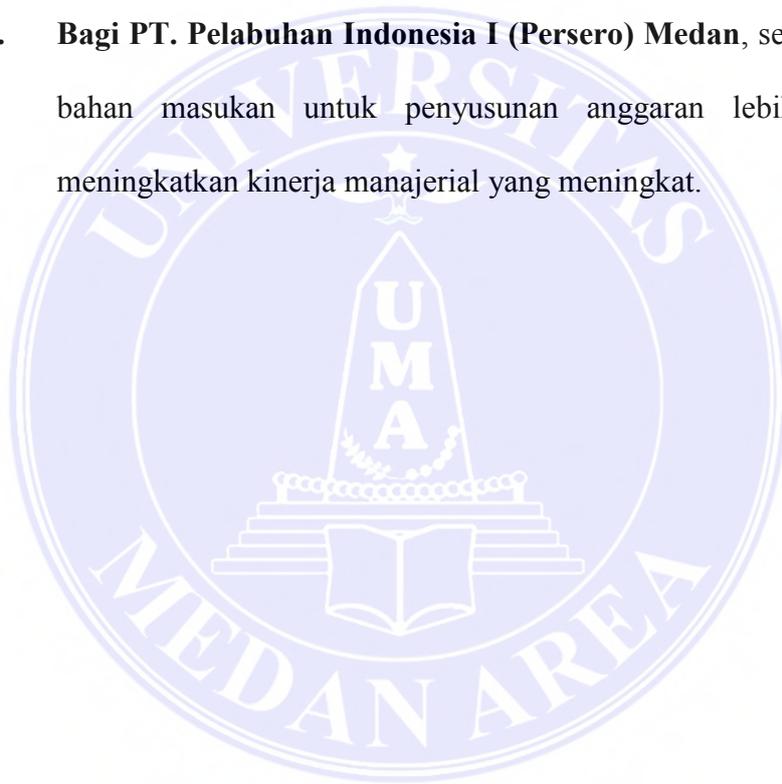
Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah untuk “mengetahui Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan”.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun yang menjadi manfaat dalam penelitian ini adalah sabagai berikut:

1. **Bagi Peneliti**, untuk menambah wawasan penulis dan memperdalam pengetahuan mengenai anggaran serta pengaruhnya terhadap kinerja manajerial.

2. **Bagi Akademisi**, diharapkan penelitian ini dapat memperkaya bahan kepustakaan, mampu memberikan kontribusi pada pengembangan teori, dan sebagai referensi informasi bagi pihak akademisi secara umum. Khususnya bagi mereka yang tertarik melakukan penelitian yang sejenis atau lanjutan. Terutama yang berkaitan dengan akuntansi manajemen, terutama untuk memahami partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
3. **Bagi PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan**, sebagai evaluasi bahan masukan untuk penyusunan anggaran lebih baik serta meningkatkan kinerja manajerial yang meningkat.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Anggaran

2.1.1. Pengertian Anggaran

Anggaran berasal dari kata budget dalam bahasa Inggris yang sebelumnya dari kata *Bougette* yang berasal dari bahasa Perancis yang artinya sebuah tas kecil. Menurut Wibowo (2015:120), “anggaran merupakan suatu rencana kerja perusahaan yang terdiri dari pendapatan dan pengeluaran yang dinyatakan secara kuantitatif, diukur dalam satuan moneter dan dapat juga menggunakan satuan ukuran lain, yang mencakup jangka waktu tertentu biasanya jangka waktu 1 tahun”. Anggaran merupakan sebagai alat untuk perencanaan dan pengawasan operasi. Dengan kata lain, anggaran (budget) adalah suatu rencana kerja dan tertulis dalam bentuk angka-angka (kuantitatif) yang mengenai suatu kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam jangka waktu satu tahun.

Menurut Rudianto (2009:3), “anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal dan sistematis”. Anggaran merupakan rencana kerja dan prediksi tentang apa yang dikerjakan organisasi pada periode tertentu dimasa mendatang. Anggaran juga harus disusun dengan menggunakan suatu urutan tertentu, bukan acak-acakan. Anggaran juga tidak hanya sebagai rencana keuangan untuk alokasi biaya dan pendapatan dalam suatu perusahaan, tetapi juga merupakan

alat bagi manajer tingkat atas untuk mengendalikan, mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, dan mengevaluasi kinerja dan memotivasi bawahannya. Menurut Sasongko dan Parulian (2015:2), “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.

Sektor swasta atau bisnis, anggaran dianggap sebagai rahasia perusahaan yang tertutup bagi publik, sedangkan pada sektor publik anggaran dianggap sebagai alat akuntabilitas publik di dalam mengelola dana publik dan program-program yang didanai dengan uang publik sehingga anggaran pada sektor publik justru harus diinformasikan untuk didiskusikan secara terbuka. Dalam bentuk yang paling sederhana, anggaran publik merupakan suatu dokumen yang menggambarkan kondisi keuangan dari suatu organisasi yang meliputi informasi mengenai pendapatan, belanja, dan aktivitas.

Menurut Undang-Undang (UU) Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, menyatakan bahwa anggaran adalah alat akuntabilitas, manajemen, dan kebijakan ekonomi. Anggaran sebagai instrumen kebijakan ekonomi berfungsi untuk mewujudkan pertumbuhan dan stabilitas perekonomian serta pemerataan pendapatan dalam rangka mencapai tujuan bernegara. Oleh sebab itu, dapat ditarik kesimpulan anggaran adalah sebuah rencana kuantitatif dalam bentuk satuan moneter dan non moneter sebagai alat

perencanaan, koordinasi, komunikasi, dan pengendalian laba dalam jangka waktu tertentu.

2.1.2. Fungsi Anggaran

Adapun mempunyai fungsi anggaran menurut Deddi Nordiawan (2012:15), sebagai berikut:

1. Anggaran merupakan alat komunikasi internal yang menghubungkan departemen (divisi) yang satu dengan departemen (divisi) yang lainnya dalam organisasi maupun dengan manajemen puncak.
2. Anggaran menyediakan informasi tentang hasil kegiatan yang sesungguhnya dibandingkan dengan star 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.

Menurut Mahmudi (2016:29-32) bahwa ada beberapa fungsi anggaran, yaitu:

1. Alat perencanaan, anggaran sektor publik digunakan untuk merencanakan kegiatan apa saja yang akan dilakukan oleh pemerintah, berapa biaya yang dibutuhkan, dan berapa hasil yang diperoleh dari belanja pemerintah tersebut.
Anggaran sebagai alat perencanaan digunakan untuk:
 - (a) Merumuskan tujuan serta sasaran kebijakan agar sesuai dengan visi, misi dan sasaran yang ditetapkan.
 - (b) Merencanakan berbagai program dan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi serta alternatif pembiayaannya.
 - (c) Mengalokasikan dana untuk berbagai program dan kegiatan yang telah disusun.
 - (d) Menentukan indikator kinerja dan tingkat pencapaian strategi.
2. Alat pengendalian, anggaran sebagai instrumen pengendalian digunakan untuk menghindari adanya pengeluaran yang terlalu besar (*overspending*), terlalu rendah (*underspending*), salah sasaran (*missappropriation*), atau adanya penggunaan yang tidak

semestinya (*misspending*). Anggaran merupakan alat untuk mengawasi kondisi keuangan dan pelaksanaan operasional program atau kegiatan pemerintah. Sebagai alat pengendalian manajerial, anggaran sektor publik digunakan untuk meyakinkan bahwa pemerintah mempunyai uang yang cukup untuk memenuhi kewajibannya.

Pengendalian anggaran sektor publik dapat dilakukan dengan empat cara, yaitu:

- (a) Membandingkan kinerja anggaran dengan realisasi.
 - (b) Menghitung selisih anggaran.
 - (c) Menemukan pos-pos biaya yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan atas suatu varians.
 - (d) Merevisi anggaran biaya atau pendapatan anggaran untuk tahun berikutnya.
3. Alat kebijakan fiskal, dengan menggunakan anggaran dapat diketahui bagaimana kebijakan fiskal yang akan dijalankan organisasi sektor publik, dengan demikian akan mudah untuk memprediksi, mengetimasi ekonomi, dan organisasi. Anggaran dapat digunakan untuk mendorong, mengkordinasikan dan memfasilitasi kegiatan ekonomi masyarakat untuk mempercepat pertumbuhan ekonomi.
 4. Alat politik, anggaran dapat digunakan sebagai alat politik yaitu bentuk dokumen politik yang dapat dijadikan komitmen kesepakatan eksekutif dan legislatif atas penggunaan dana publik untuk kepentingan tertentu. Manajer publik dapat dikatakan gagal dan juga kredibilitas pemerintahan menurun apabila gagal melaksanakan anggaran yang telah disetujui.
 5. Alat koordinasi dan komunikasi, dalam menyusun anggaran dilakukan komunikasi dan koordinasi antar unit kerja. Dalam perencanaan dan pelaksanaan anggaran harus dikomunikasikan ke seluruh bagian organisasi. Anggaran publik yang disusun dengan baik akan mampu mendeteksi terjadinya tidak konsisten suatu unit kerja di dalam pencapaian tujuan organisasi.
 6. Alat penilaian kinerja, perencanaan anggaran dan pelaksanaannya akan menjadi penilaian kinerja manajemen organisasi publik. Kinerja manajemen dan pimpinan akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran serta pelaksanaan efisien anggaran. Anggaran merupakan alat yang efektif untuk melakukan pengendalian dan penilaian kinerja.
 7. Alat motivasi, anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk memberi motivasi manajer dan stafnya agar dapat bekerja secara ekonomis, efektif, dan efisien. Dengan membuat anggaran yang tepat dan dapat melaksanakannya sesuai target dan tujuan organisasi, maka manajemen dikatakan mempunyai kinerja yang baik.
 8. Alat menciptakan ruang publik, Fungsi ini hanya berlaku pada organisasi sektor publik yang digunakan sebagai alat untuk menciptakan ruang publik, dimana keberadaan anggaran tidak

boleh diabaikan oleh berbagai organisasi sektor publik seperti kabinet, birokrat dan DPR/MPR, maupun masyarakat, LSM, perguruan tinggi, dan berbagai organisasi kemasyarakatan lainnya. Keterlibatan masyarakat dapat bersifat langsung dan tidak langsung. Keterlibatan langsung masyarakat dalam proses penganggaran dapat dilakukan mulai dari proses penyusunan perencanaan pembangunan maupun rencana kerja pemerintah (daerah), sedangkan keterlibatan secara tidak langsung dapat melalui perwakilan mereka di lembaga legislatif (DPR/DPRD). Fungsi ini tidak berlaku pada sektor swasta, karena pada organisasi swasta anggaran merupakan dokumen rahasia yang tertutup untuk publik.

2.1.3. Jenis-jenis Anggaran

Menurut Deddi Nordiawan (2006:50-51) secara garis besar anggaran diklasifikasikan menjadi:

1. Berdasarkan jenis aktivitasnya
 - a. Anggaran Operasional (*Current Budget*), digunakan untuk merencanakan kebutuhan dalam menjalankan operasi sehari-hari dalam kurun waktu satu tahun. Anggaran operasional sering dikelompokkan sebagai pengeluaran pendapatan (*revenue expenditure*), yaitu jenis pengeluaran yang bersifat rutin dan jumlahnya kecil serta tidak menambah fungsi suatu aset.
 - b. Anggaran Modal (*Capital Budget*), menunjukkan rencana jangka panjang dan pembelajaran atas aktiva seperti gedung, peralatan, kendaraan, perabota, dan sebagainya. Belanja modal merupakan pengeluaran yang manfaatnya cenderung melebihi satu tahun anggaran dan akan menambah jumlah aset atau kekayaan organisasi sektor publik, yang selanjutnya akan menambah anggaran operasional untuk biaya pemeliharannya.
2. Berdasarkan status hukum
 - a. Anggaran Tentatif (*Tentative Budget*), adalah anggaran yang tidak memerlukan pengesahan dari lembaga legislatif karena kemunculannya yang dipicu oleh hal-hal yang tidak direncanakan sebelumnya.
 - b. Anggaran *Enacted* (*Enacted Budget*), adalah anggaran yang direncanakan kemudian dibahas dan disetujui oleh lembaga legislatif.
3. Dalam pemerintahan, kekayaan negara (dana) dibagi menjadi 2, yaitu:
 - a. Anggaran Dana Umum, digunakan untuk membiayai kegiatan pemerintahan yang bersifat umum dan sehari-hari.
 - b. Anggaran Dana Khusus, dicabangkan atau di alokasikan khusus untuk tujuan tertentu, misalnya dana pelunasan utang yang digunakan untuk pembayaran utang.

4. a. Anggaran Tetap (*Fixed Budget*), apropriasi belanja sudah ditentukan jumlahnya diawal tahun anggaran. Jumlah tersebut tidak boleh dilampaui meskipun ada peningkatan jumlah kegiatan yang dilakukan.
b. Anggaran Fleksibel (*Flexibel Budget*), harga barang atau jasa perunittelah ditetapkan namun jumlah anggaran secara keseluruhan akan berfluktuasi bergantung pada banyaknya kegiatan yang dilakukan.
5. Berdasarkan penyusunannya
 - a. Anggaran Eksekutif (*Executive Budget*), adalah anggaran yang disusun oleh lembaga eksekutif, dalam hal ini pemerintah.
 - b. Anggaran Legislatif (*Legislative Budget*), adalah anggaran yang disusun oleh lembaga legislatif tanpa melibatkan pihak eksekutif.
6. a. Anggaran Bersama (*Joint Budget*), yaitu anggaran yang disusun secara bersama-sama antara lembaga eksekutif dan legislatif.
b. Anggaran Komite (*Committee Budget*), anggaran yang disusun oleh suatu komite khusus.

2.1.4. Ciri-Ciri Anggaran

Menurut Rudianto (2009:4) tidak setiap rencana kerja organisasi dapat disebut sebagai anggaran, karena anggaran memiliki beberapa ciri khusus yang membedakannya hanya direncana, sebagai berikut:

1. Dinyatakan dalam satuan moneter.
2. Umumnya mencakup kurun waktu satu tahun.
3. Mengandung komitmen manajemen.
4. Usulan anggaran disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pelaksanaan anggaran.
5. Setelah disetujui, anggaran hanya diubah jika ada keadaan khusus.
6. Harus dianalisis penyebabnya, jika terjadi penyimpangan di dalam pelaksanaannya.

2.1.5. Tahap-Tahap Penyusunan Anggaran

Menurut Deddi Nordiawan (2006:79-83) ada tahapan penyusunan anggaran, yaitu:

- A. Langkah 1: Penetapan strategi organisasi (Visi dan Misi), adalah sebuah cara pandang yang jauh ke depan yang memberi gambaran suatu kondisi yang harus dicapai oleh sebuah organisasi.
- B. Langkah 2: Pembuatan tujuan, dalam hal ini adalah sesuatu yang akan dicapai dalam kurun waktu satu tahun atau yang sering diistilahkan dengan tujuan operasipnal. Karena tujuan operasional merupakan turunan dari visi dan misi organisasi, tujuan operasional seharusnya menjadi dasar untuk alokasi sumber daya yang dimiliki.
- C. Langkah 3: Penetapan aktivitas, Pendekatan kinerja dan PBBS yang digunakan maka langkah yang harus dilakukan dalam penyusunan anggaran adalah penetapan aktivitas. Aktivitas yang dipilih berdasarkan strategi organisasi dan tujuan operasional yang telah ditetapkan.
- D. Langkah 4: Evaluasi dan pengambilan keputusan, proses evaluasi dan pengambilan keputusan (penelaahan dan penentuan peringkat). Proses ini dapat dilakukan dengan standar baku yang ditetapkan oleh organisasi ataupun dengan memberikan kebebasan pada masing-masing unit untuk membuat kriteria dalam menentukan peringkat.

2.1.6. Siklus Anggaran

Siklus anggaran adalah masa atau jangka waktu mulai saat anggaran disusun sampai dengan saat perhitungan anggaran disahkan dengan undang-undang. Menurut Deddi Nordiawan (2006:52-53)

pembuatan anggaran adalah suatu proses yang berkelanjutan, ada 5 tahapan yaitu:

1. *Persiapan (Preparation)*, pada tahap persiapan, bagian anggaran menyiapkan format anggaran yang akan dipakai. Kemudian masing-masing unit di pemerintahan mengajukan anggaran yang selanjutnya akan dikonsolidasikan oleh semua unit, anggaran ini akan disetujui oleh kepala pemerintahan.
2. *Persetujuan lembaga legislatif (Legislative Enactment)*, anggaran diajukan ke lembaga legislatif untuk mendapatkan persetujuan. Dalam hal ini, lembaga legislatif (terutama komite anggaran) akan mengadakan pembahasan guna memperoleh pertimbangan. Pertimbangan untuk menyetujui atau menolak anggaran tersebut. Selain itu, akan diadakan juga dengar pendapat (*public hearing*) sebelum nantinya lembaga legislatif menyetujui atau menolaknya.
3. *Administrasi (Administration)*, setelah anggaran disahkan, pelaksanaan anggaran dimulai baik pengumpulan pendapat yang ditargetkan maupun pelaksanaan belanja yang telah direncanakan. Bersamaan dengan tahap pelaksanaan ini dilakukan proses administrasi anggaran yang meliputi pencatatan pendapatan dan belanja yang terjadi.
4. *Pelaporan (Reporting)*, pada akhir periode atau waktu-waktu tertentu yang ditetapkan dilakukan pelaporan sebagai bagian yang tak terpisahkan dari proses akuntansi yang telah berlangsung selama proses pelaksanaan.

5. Pemeriksaan (*Post-audit*), laporan yang diberikan atas pelaksanaan anggaran kemudian diperiksa diaudit) oleh sebuah lembaga pemeriksa independen. Hasil pemeriksa akan menjadi masukan atau umpan balik (*feedback*) untuk prose penyusunan pada periode berikutnya.

2.1.7. Kelemahan Anggaran

Menurut Nafarin (2013:20), anggaran juga memiliki beberapa kelemahan, sebagai berikut:

1. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
2. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit lengkap dan akurat.
3. Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka tidak terima dan menentang sehingga anggaran tidak akan efektif.

2.2. Partisipasi Anggaran

2.2.1. Pengertian Partisipasi

Banyak pengertian partisipasi yang telah dikemukakan oleh para ahli, namun pada hakekatnya memiliki makna yang sama. Partisipasi berasal dari bahasa Inggris *participation* yang artinya bagian atau pengikutsertaan, ikut mengambil bagian. Menurut H.A.R Tilaar (2009:287), “partisipasi adalah sebagai wujud dari keinginan untuk mengembangkan demokrasi melalui proses desentralisasi dimana diupayakan antara lain perlu perencanaan dari bawah (*bottom-up*)

dengan mengikutsertakan masyarakat dalam proses perencanaan dan pembangunan masyarakatnya”. Menurut Dharmanegara (2010:19), mendefinisikan “Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya”.

Pengertian partisipasi menurut Mulyadi (2010:513):

“Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pembuat keputusan tersebut. Partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan *operating managers* dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan datang yang akan ditempuh oleh *operating managers* tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran”.

2.2.2. Manfaat Partisipasi

Manfaat partisipasi Menurut Widi Astuti (2008:14), yaitu:

1. Lebih mengemukakan diperolehnya keputusan yang benar.
2. Dapat digunakan kemampuan berpikir kreatif dari para anggotanya.
3. Dapat mengendalikan nilai-nilai martabat manusia, motivasi serta membangun kepentingan bersama.
4. Lebih mendorong orang untuk bertanggung jawab.
5. Lebih memungkinkan untuk mengikuti perubahan.

2.2.3. Macam-Macam Partisipasi

Macam-macam partisipasi menurut Sugiyah (2010:38), yaitu:

1. Partisipasi Langsung, partisipasi yang terjadi apabila individu menampilkan kegiatan tertentu dalam proses partisipasi.

2. Partisipasi tidak langsung, partisipasi yang terjadi apabila individu mendelegasikan hak partisipasinya pada orang lain.

2.2.4. Pengertian Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran telah menjadi salah satu bidang penelitian yang paling komprehensif dalam penelitian mengenai perilaku dalam akuntansi manajemen. Pentingnya partisipasi anggaran oleh bawahan dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja telah diuji secara luas dalam literatur akuntansi perilaku. Partisipasi anggaran membutuhkan keikutsertaan lebih banyak manajer dalam proses penyusunannya. Tidak hanya manajer tingkat atas tetapi juga manajer tingkat menengah dan manajer tingkat bawah. Dengan adanya keterlibatan tersebut, mereka akan lebih merasa dihargai dan merasa bahwa ide-idenya dibutuhkan oleh organisasi.

Menurut Hansen/Mowen (2013:223), “Partisipasi anggaran adalah pendekatan penganggaran yang memungkinkan para manajernya yang akan bertanggung jawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran, partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggung jawab kepada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas”. Partisipasi dan atasan ikut serta dalam pengambilan keputusan untuk menyusun anggaran. Dharmanegara (2010:80), “partisipasi anggaran dapat diartikan dengan adanya keterlibatan upaya dan input oleh manajer dalam penyusunan anggaran”. “Partisipasi anggaran adalah keikutsertaan dalam penyusunan anggaran atau disebut dengan

partisipasi penyusunan anggaran adalah proses dimana pembuat anggaran terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besarnya anggaran”, (Anthony dan Govindarajan, 2012:87).

Penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajer, yaitu ketika suatu yujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran. Partisipasi anggaran membutuhkan keikutsertaan lebih banyak manajer tingkat menengah dan manajer tingkat bawah. Dengan adanya keterlibatan tersebut, mereka akan merasa lebih dihargai dan merasa ide-idenya dibutuhkan oleh organisasi. Adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran, kebutuhan tersebut dapat terpenuhi melalui penghargaan terhadap ide-ide yang dikemukakan oleh manajer.

2.2.5. Manfaat Partisipasi Anggaran

Menurut Hansen/Mowen (2013:225) manfaat partisipasi anggaran yaitu:

“Anggaran partisipatif mengkomunikasikan, mendorong kreativitas serta meningkatkan tanggung jawab dan tantangan manajer level bawah dan menengah yang mengarah pada tingkat kinerja yang lebih tinggi. Keikutsertaan para manajer tingkat menengah dan bawah dalam penentuan anggaran akan mendapatkan keputusan yang lebih nyata sehingga tercipta kesesuaian tujuan perusahaan yang lebih besar”.

Partisipasi anggaran mempunyai manfaat menurut Arfan Ikhsan dan Muhammad Ishak (2005:175) sebagai berikut:

- a. Partisipasi juga meningkatkan moral dan mendorong inisiatif yang sangat besar pada semua tingkatan manajemen.
- b. Partisipasi juga bisa meningkatkan rasa persatuan kelompok yang ada pada gilirannya menunjukkan meningkatkan kerja sama antar anggota kelompok dengan penetapan tujuan.
- c. Partisipasi dapat menurunkan ketidakadilan yang dilihat ada dalam sumber daya organisasi antara sub unit organisasi, serta pendapat negatif yang dihasilkan seperti itu.
- d. Partisipasi berkaitan dengan penurunan kegelisahan dan tekanan yang berkaitan dengan anggaran. Penyebabnya orang yang ikut berpartisipasi dalam suatu penetapan tujuan untuk mengetahui bahwa tujuan tersebut wajar dan dapat dicapai.
- e. Dengan melalui proses negoisasi dan hasil diskusi anggaran yang terjadi dalam sebuah rapat, manajer akan menyadari masalah apa aja dari rekan rekannyadi unit organisaasi lainnya dan mempunyai pemahaman yang lebih baik atas saling ketergantungan antar departemen.

2.2.6. Keunggulan Partisipasi Anggaran

Menurut Garrison, Noreen dan Brewer (2013:384) menyatakan bahwa keunggulan partisipasi anggaran, sebagai berikut:

1. Setiap orang pada tingkatan organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen atas.
2. Estimasi anggaran yang dibuat oleh manajer lini depan sering kali

lebih akurat dan andal dibandingkan dengan estimasi yang dibuat oleh manajer puncak yang kurang memiliki pengetahuan mendalam tentang pasar dan operasi sehari-hari.

3. Timbul motivasi yang lebih tinggi bila individu berpartisipasi dalam menentukan tujuan mereka sendiri, dibandingkan bila tujuan tersebut ditetapkan dari atas. Anggaran yang ditetapkan sendiri menciptakan adanya komitmen.
4. Seorang manajer yang tidak dapat memenuhi anggaran yang ditetapkan dari atas selalu dapat berkata bahwa anggaran tersebut tidak nyatadan tidak mungkin dicapai.

2.2.7. Kelemahan / Masalah dalam Partisipasi Anggaran

Menurut Hansen/Mowen (2013:448) ada tiga kelemahan atau masalah partisipasi anggaran, sebagai berikut:

1. Menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah, standar anggaran yang terlalu tinggi dapat menyebabkan frustrasi bagi para manajer, sedangkan standar anggaran yang terlalu rendah mudah dicapai dapat menyebabkan kinerja para manajer menurun.
2. Membuat kelonggaran dalam anggaran (menutup anggaran), kelonggaran dalam anggaran terjadi ketika seorang manajer dengan sengaja merendah pendapatan dan melebihkan biaya dalam mengajukan anggaran. Hal ini bertujuan untuk memudahkan para manajer dalam mencapai target anggaran.
3. Partisipasi semu (*Pseudoparticipation*), *Pseudoparticipation* adalah perilaku disfungsional dari manajer (atasan) yang tidak

menggunakan patisipasi anggaran dalam praktiknya.

Pseudoparticipation juga diartikan sebagai partisipasi semu atau palsu.

2.2.8. Indikator Partisipasi Anggaran

Tabel 2.1
Indikator Variabel Partisipasi Anggaran

Variabel	Indikator	Skala Data
Partisipasi Anggaran (X)	a) Keterlibatan dalam penyusunan anggaran b) Alasan revisi anggaran c) Kerelaan dalam memberikan pendapat d) Frekuensi saran dalam anggaran e) Banyaknya pengaruh yang diberikan f) Pentingnya kontribusi	Likert

2.3. Kinerja Manajerial

2.3.1. Pengertian Kinerja

Kinerja dalam bahasa Inggris *Performance*. Ada yang mengartikan *Performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja. Sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu: kinerja individual dan kinerja organisasi.

Menurut Irham Fahmi, (2011:7), “kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut, tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya”. Kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja. “Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-

indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu”, (Wirawan, 2009:5). “Kinerja merupakan hasil dari evaluasi terhadap pekerjaan yang telah selesai dilakukan, hasil pekerjaan tersebut dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama. Setiap pekerjaan yang telah selesai dilakukan perlu adanya penilaian atau pengukuran secara periodik”, (Wiratna, 2017).

Menurut Moeheriono (2012:95), “kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dibuat melalui perencanaan strategis suatu organisasi”. Menurut Wirawan (2009:5), “kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu”.

2.3.2. Pengertian Manajer

“Manajer adalah seseorang yang menjalankan fungsi manajemen, antara lain: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*acctuating*), penyusunan anggaran (*budgeting*), dan pengendalian (*controlling*)”, (Agus, Purnomo dan Tjahjoanggoro 2015:5). Manajer adalah seseorang yang bekerja dengan dan melalui orang lain dengan mengoordinasikan kegiatan-kegiatan pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi. Hal ini dapat berarti mengoordinasikan pekerjaan dari satu kelompok atau departemen, atau dapat berarti menyedia satu orang saja. Pengoordinasian tersebut dapat juga mencakup pengoordinasian

kegiatan-kegiatan pekerjaan suatu tim yang terdiri atas orang-orang dari organisasi berbeda, seperti karyawan temporer atau karyawan yang bekerja di pemasok dari organisasi tersebut (Arfan Ikhsan, 2011: 46).

2.3.3. Pengertian Kinerja Manajerial

Wibowo (2011), menyatakan bahwa “kinerja manajerial adalah sarana untuk mendapatkan hasil lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan standar dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati”. Menurut Moh Pabundu Tika (2016:59), “Kinerja manajerial adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang maupun kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu”. “Kinerja manajerial merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”, (Mangkunegara, 2006:67).

2.3.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial

Menurut Kasmir (2016:65:71), ada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial, sebagai berikut:

1. Kemampuan dan Keahlian, merupakan kemampuan atau skil yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.
2. Pengetahuan, maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya secara

- baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik. Pengatahuan tentang pekerjaan sangat mempengaruhi kinerja.
3. Rancangan Kerja, merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Dengan demikian rancangan kerja akan mempengaruhi kinerja seseorang.
 4. Kepribadian, kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda-beda. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.
 5. Motivasi Kerja, merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika seseorang memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak organisasi atau perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik.
 6. Kepemimpinan, merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya dengan baik dan sopan untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Sehingga hasil kerja yang diperintah atasan menghasilkan pekerjaan yang baik.
 7. Gaya Kepemimpinan, merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya.
 8. Budaya Organisasi, merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan atau norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.
 9. Kepuasan Kerja, merupakan perasaan senang atau gembira, perasaan suka seseorang sebelum dan sesudah melakukan suatu pekerjaan. Jika seseorang merasa senang atau gembira dalam untuk bekerja melakukan pekerjaannya tersebut, maka hasil pekerjaan akan baik.
 10. Lingkungan Kerja, merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana, dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.
 11. Loyalitas, merupakan kesetiaan seseorang untuk tetap bekerja dan membela perusahaan atau organisasi dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh sungguh sekalipun perusahaan atau organisasinya dalam kondisi kurang baik.

12. Komitmen, merupakan kepatuhan seseorang untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan atau organisasi dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan keputusan yang telah dibuat.
13. Disiplin Kerja, merupakan usaha seseorang untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu (misalnya masuk kerja selalu tepat waktu). Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Seseorang yang disiplin akan mempengaruhi kinerjanya.

2.3.5. Indikator Kinerja Manajerial

Ada delapan indikator dari kinerja manajerial menurut Wibowo

(2011), yaitu:

1. Perencanaan, kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan, tindakan atau pelaksanaan penjadwalan kerja, penganggaran, perencanaan dan pemrograman.
2. Investigasi, kemampuan untuk mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan mengukur hasil, serta menganalisis pekerjaan.
3. Pengkoordinasian, kemampuan tukar menukar informasi dengan bagian lain, untuk mengaitkan dan menyesuaikan, memberitahu bagian lain, dan hubungannya dengan manajer lain.
4. Evaluasi, kemampuan untuk menilai dan mengukur keputusan yang diambil kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.
5. Pengawasan, kemampuan untuk mengarahkan, memimpin, membimbing, menjelaskan segala aturan yang berlaku, memberikan dan menangani keluhan pelaksanaan tugas bawahan.
6. Pemilihan staf, kemampuan untuk mempertahankan suatu kontrak perjanjian untuk barang maupun jasa, pembelian dan tawar menawar.
7. Negoisasi, bentuk negoisasi yang dilakukan oleh manajer antara lain terjadi pada saat melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual maupun secara kelompok.
8. Perwakilan, kemampuan dalam menghadiri pertemuan dengan organisasi lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan masyarakat dan mempromosikan tujuan umum organisasi.

Tabel 2.2
Indikator Variabel Kinerja Manajerial

Variabel	Indikator	Skala Data
Kinerja Manajerial (Y)	a) Pencapaian target kinerja b) Tolak ukur c) Sasaran dan tujuan d) Evaluasi anggaran	Likert

2.4. Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian ini akan dicantumkan beberapa hasil penelitian terdahulu oleh beberapa peneliti, diantaranya:

Tabel 2.3
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti	Hasil Penelitian
1.	Dian Sari (2013)	Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial PT. Pos Indonesia Kota Jambi	Variabel Independen : Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Variabel Dependen: Kinerja Manajerial	Partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial, partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, akuntansi pertanggungjawaban memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial, partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban memiliki pengaruh yang sedang terhadap kinerja manajerial.
2.	Sarwenda Biduri (2011)	Pengaruh Partisipasi	Variabel Independen:	Partisipasi anggaran

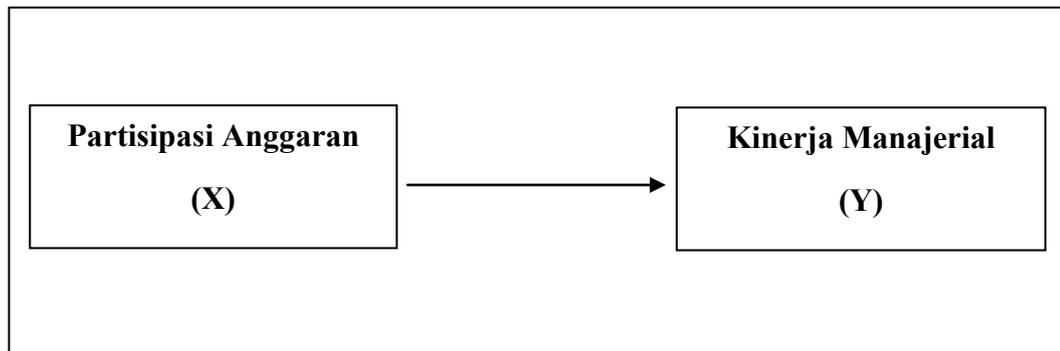
		<p>Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Variabel Pemoderasi Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Pada Pemkab Lamongan</p>	<p>Partisipasi anggaran</p> <p>Variabel Pemoderasi: Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi</p> <p>Variabel Dependen: Kinerja Manajerial</p>	<p>memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian partisipasi kepada manajer yang lebih besar akan lebih meningkatkan pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja manajerial. Komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada konsiderasi akan mampu meningkatkan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.</p>
3.	Desi Lesmana (2011)	<p>Pengaruh penganggaran partisipatif, sistem pengukuran kinerja dan kompensasi insentif terhadap kinerja manajerial perguruan tinggi swasta di</p>	<p>Variabel Bebas: Pengaruh penganggaran partisipatif, sistem pengukuran kinerja dan kompensasi insentif</p> <p>Variabel Terikat: Kinerja manajerial</p>	<p>Kompensasi insentif tidak signifikan mempengaruhi kinerja manajerial, perspektif financial memiliki pengaruh yang paling rendah terhadap variabel sistem</p>

		palembang		pengukuran kinerja.
4.	Yusri Hazmi (2014)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan APBD Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintahan Daerah, Melalui: Komitmen Organisasi Dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Moderating Pada Pemko Lhokseumawe	Variabel Bebas: Partisipasi penyusunan APBD Variabel Terikat: Kinerja Aparatur Pemerintahan Daerah Variabel Moderating: Melalui: Komitmen Organisasi Dan Job Relevant Information	Partisipasi anggaran dan komitmen organisasi tidak secara signifikan mempengaruhi kinerja aparatur dan interaksi partisipasi anggaran dan Job Relevant Information berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial positif.
5.	Fatimah Agustin Purnamaningsih (2017)	Pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial (studi pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Sukoharjo)	Variabel Bebas: Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Sistem Pengukuran Kinerja Variabel Terikat: Kinerja manajerial	Partisipasi anggaran dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terdapat pada tahun penelitian, variabel penelitian, dan objek penelitian.

2.5. Kerangka Konseptual

Penelitian mencoba menghubungkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan.



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

Partisipasi anggaran dalam model penelitian tersebut merupakan variabel independen yang mempunyai hubungan dengan kinerja manajerial sebagai variabel dependen.

2.6. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2009:51), “hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan”. Hipotesis dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Berdasarkan penjelasan di atas, maka peneliti merususkan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H₀ : Partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan.

H_a: Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis, Tempat dan Waktu Penelitian

3.1.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini berupa penelitian kuantitatif. Menurut Kasiram (2008), “kuantitatif adalah metode penelitian yang menggunakan proses data-data yang berupa angka sebagai alat menganalisis dan melakukan kajian penelitian, terutama mengenai apa yang sudah diteliti”. Penelitian dengan tujuan untuk mengetahui variabel bebas terhadap variabel terikat. Pendekatan kuantitatif menggunakan kuesioner.

3.1.2. Tempat Penelitian

Dalam rangka pengumpulan data dan informasi maka penelitian dilakukan di “PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) GRHA PELINDO SATU Jl. Lingkar Pelabuhan No. 1 Belawan, Medan – 20411 Sumatera Utara - Indonesia, Telp (+62-61) 41000055 Fax: (+62-61) 88800059, E-Mail: pelabuhan1@pelindo1.co.id”.

3.1.3. Waktu Penelitian

Waktu penelitian dimulai pada bulan Desember 2018 sampai dengan selesai. Adapun rincian kegiatan ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.1
Waktu Penelitian

No	Jenis Kegiatan	2018	2019						
		Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Okt
1.	Pengajuan Judul Skripsi								
2.	Pembuatan Proposal								
3.	Bimbingan Proposal								
4.	Seminar Proposal								
5.	Pengumpulan data dan analisis data								
6.	Penyusunan dan bimbingan Skripsi								
7.	Seminar Hasil								
8.	Sidang Meja Hijau								

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

“Populasi adalah keseluruhan dari objek penelitian, sehingga objek-objek ini dapat menjadi sumber data penelitian”, (Fenti Hikmawati, 2017). Besarnya populasi yang akan digunakan dalam suatu penelitian tergantung pada jangkauan kesimpulan yang akan dibuat. Populasi pada penelitian ini adalah semua Manajer atau kepala bagian pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan.

3.2.2. Sampel

“Sampel adalah suatu himpunan yang diambil dari populasi”, (Sudaryono, 2014:111). Sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah sebanyak 40 orang karyawan dan kepala SMO, kepala Biro Logistik, *Corporate Secretary*, senior manajer, kepala SPI, dan koordinator PMO pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan.

3.3. Defenisi Operasional Variabel

Defenisi operasional dikemukakan dengan tujuan untuk melihat sejauh mana pemahaman dalam penelitian. Adapun defenisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.3.1. Partisipasi Anggaran Variabel (X)

Dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran sebagai variabel independen. Menurut Sugiyono (2010:39), “variabel independen yaitu variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perusahaannya atau timbulnya variabel dependen (terikat)”. Partisipasi anggaran dalam penelitian ini berkaitan dengan seberapa jauh keterlibatan manajer dalam menentukan atau menyusun anggaran yang ada dalam setiap departemen suatu perusahaan.

Adapun indikator partisipasi anggaran adalah sebagai berikut:

1. Keterlibatan dalam penyusunan anggaran
2. Alasan revisi anggaran
3. Kerelaan dalam memberikan pendapat
4. Frekuensi saran dalam anggaran
5. Banyaknya pengaruh yang diberikan
6. Pentingnya kontribusi

3.3.2. Kinerja Manajerial Variabel (Y)

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial sebagai variabel dependen. Menurut Sugiyono (2010:39), “Variabel dependen yaitu variabel terikat adalah yang dipengaruhi atau menjadi akibat, karena adanya variabel bebas”. Kegiatan manajer didalam

perusahaan meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negoisasi, dan perwakilan.

Adapun indikator dari kinerja manajerial adalah sebagai berikut:

1. Pencapaian target kinerja
2. Tolak ukur
3. Sasaran dan tujuan
4. Evaluasi anggaran

3.4. Jenis dan Sumber Data

3.4.1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif, yaitu dilakukan melalui studi lapangan dengan metode kuesioner.

3.4.2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan adalah data primer. Menurut Etta dan Sopiah (2010:171), data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara). Dikumpulkan melalui kuesioner dalam penelitian ini antara lain berisi:

1. Data partisipasi anggaran
2. Data kinerja manajerial

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini dilakukan melalui studi lapangan dengan pemberian angket/kuesioner. Pertanyaan peneliti dan jawaban responden dapat dikemukakan secara tertulis melalui suatu kuesioner. Secara garis besar penelitian ini menggunakan pengumpulan data

primer, yaitu sumber data langsung penelitian yang diperoleh secara langsung dari responden. Dengan melalui indikator variabel-variabel penelitian akan di uji hipotesis melalui penyebaran kuesioner yang telah diberi skor. Dimana skor mempunyai nilai dari pendapat responden atas masing-masing variabel. Adapun nilai dari pendapat responden tersebut berdasarkan Skala Likert dibawah ini.

Tabel 3.2
Skala Likert

No.	Skala Likert	Skor
1.	Sangat Setuju	1
2.	Setuju	2
3.	Kurang Setuju	3
4.	Tidak Setuju	4
5.	Sangat Tidak Setuju	5

3.6. Teknik Analisis Data

3.6.1. Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2010:267) Validitas merupakan derajat ketetapan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh penelitian. Dengan demikian data yang valid adalah data “yang tidak berbeda” antara data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian. Uji validitas merupakan item pernyataan pervariabel untuk menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur untuk melakukan fungsinya. Semakin tinggi validitas alat ukur maka semakin kecil varian kesalahannya. Untuk menghitung korelasi pada uji validitas menggunakan korelasi item total, dengan rumus sebagai berikut:

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan: r = Korelasi

x = Skor setiap item

Y = Skor total dikurangi item tersebut

n = Jumlah responden

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menurut Sugiyono (2010:354) dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukuran sama.

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang dirancang dalam bentuk kuesioner dapat diandalkan, suatu alat ukur yang diandalkan jika alat ukur tersebut digunakan berulang kali akan memberikan hasil yang relatif (tidak berbeda jauh). Untuk melihat andal tidaknya suatu alat ukur digunakan pendekatan secara statistika, yaitu melalui koefisien reliabilitas dan apabila koefisien reliabilitasnya lebih besar dari 0,60 maka secara keseluruhan pernyataan tersebut dinyatakan andal (reliabel). Dalam penelitian ini reliabilitas diukur dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha* (α).

Rumus uji reliabilitas, sebagai berikut :

$$R = \alpha = R = \frac{N}{N-1} \left(\frac{S^2(1-\sum S_i^2)}{S^2} \right)$$

Keterangan : R = Reliabilitas Instrumen

α = Koefisien Reliabilitas *Alpha Cronbach*

$S^2 =$ Varians skor keseluruhan

$S_i^2 =$ Varians masing-masing item

3.6.2. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan uji *kolmogorow-smirnov* (KZ) dengan cara membandingkan nilai probabilitas (*p-value*) yang diperoleh dengan taraf signifikansi yang sudah ditentukan yaitu 0,05. Asumsi normalitas akan terpenuhi apabila jumlah sampel yang digunakan lebih dari atau sama dengan 25. Metode ini dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Cara yang digunakan untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak adalah dengan cara menganalisis grafik. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka dari itu model regresi memenuhi asumsi uji normalitas, demikian juga sebaliknya (Sudaryono, 2014:309).

Dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas adalah:

- a. Jika nilai probabilitas (*p-value*) masing-masing variabel independen lebih besar dari 0,05 maka data berdistribusi normal.
- b. Jika nilai probabilitas (*p-value*) masing-masing variabel independen lebih kecil dari 0,05 maka data tidak berdistribusi normal.

2. Uji Multikolinearitas

Menurut Imam Ghozali (2013:105), metode ini digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas. Cara untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinearitas adalah sebagai berikut:

- a. Jika *Tolerance Value* < 0,10 atau *VIF* > 10 maka terjadi multikolinearitas.
- b. Jika *Tolerance Value* > 0,10 atau *VIF* < 10 maka tidak terjadi multikolinearitas.

3. Uji Heteroskedastisitas

Metode ini digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual pada satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Salah satu cara untuk mendeteksinya ada tidaknya gejala heteroskedastisitas adalah dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot disekitar nilai X dan Y. Jika ada pola tertentu, maka telah terjadi gejala heteroskedastisitas (Santoso, 2004:208).

3.6.3. Metode Regresi Linier Sederhana

“Regresi sederhana didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen”, (Sudaryono, 2014:233-234). Dalam model regresi ini variabel independen menerangkan variabel dependen.

Adapun metode tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta X + e$$

Keterangan: Y = Kinerja Manajerial
 a = Konstanta
 β = Koefisien regresi
 X = Partisipasi anggaran
 e = Error

3.6.4. Uji Hipotesis

1. Uji t (parsial)

Menurut Ghozali (2013:98), pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah secara individu variabel independen mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen dengan asumsi variabel independen nilainya konstan. Uji t ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen yang dilihat dari perbandingan nilai signifikansi terhadap nilai kesalahan (α). Dalam penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi sebesar 5% atau 0,05. Dikatakan signifikan apabila nilai probabilitas lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Uji ini dapat dilakukan dengan membandingkan t hitung dengan t tabel, sebagai berikut:

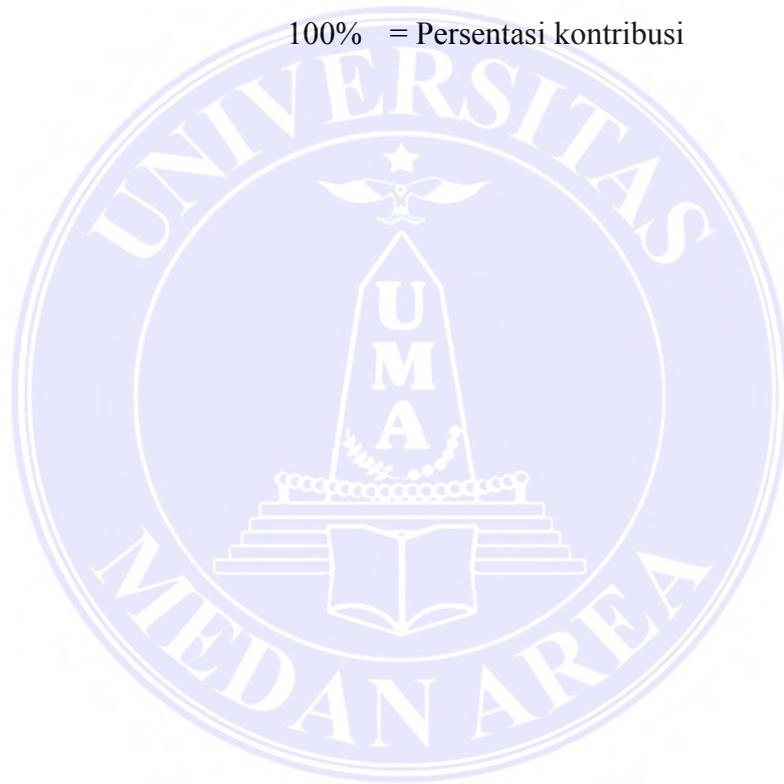
- a. Jika nilai t hitung $>$ t tabel, maka variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat.
- b. Jika nilai t hitung $<$ t tabel, maka variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.

2. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi adalah untuk melihat berapa besar kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam hal ini menggunakan rumus:

$$D = R^2 \times 100\%$$

Keterangan: D = Determinasi
R = Nilai korelasi berganda
100% = Persentasi kontribusi



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengujian yang dilakukan memberikan hasil yang mendukung bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ dan dapat disimpulkan juga bahwa pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial menunjukkan ada pengaruh positif. Artinya, semakin tinggi kinerja manajerial maka proses menyusun anggaran akan semakin baik. Hal ini dibuktikan dari hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan metode regresi linier sederhana.
2. Hasil penelitian ini sama dengan hasil penelitian sebelumnya yang membedakan tempat penelitian dan tahun penelitian, seperti penelitian Rosaena, 2015. Penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial walaupun menggunakan teknik analisis yang berbeda. Penelitian Gita Pramudya, 2015. Partisipasi anggaran yang dibuat oleh kepala divisi yang terkait di PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan berjalan dengan baik dan mendapatkan hasil yang bagus, hal ini bisa dilihat dari penelitian yang telah dilakukan. Dimana semua kepala divisi bisa dilihat di struktur organisasi pada PT. Pelindo I Medan.

5.2. SARAN

Berdasarkan kesimpulan dan hasil penelitian tersebut, maka diajukan saran sebagai berikut:

1. Perusahaan harus tetap memperhatikan atasan agar selalu ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran sehingga menghasilkan suatu anggaran yang baik.
2. Perusahaan harus merivisi anggaran setiap bulan sehingga bisa melihat kekurangan atau kelebihan anggaran di dalam sebuah perusahaan.
3. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data hasil kuisisioner yang di dasarkan pada persepsi jawaban responden. Hal ini dapat menimbulkan masalah apabila persepsi respon den berbeda dengan kondisi sesungguhnya. Sehingga, diperlukan keterlibatan secara langsung dari peneliti untuk menghindari hal tersebut.
4. Untuk mendapatkan hasil yang lebih optimal dan untuk menghindari rendahnya respon dari responden dalam pengisian kuesioner, maka sebaiknya diusahakan menggunakan metode observasi kepada obyek yang diteliti atau menggunakan metode eksperimen sebagai pengganti metode kuesioner.
5. Memperluas lingkup penelitian dengan memperbanyak sampel dan pemilihan sampel yang acak, sehingga hasil penelitian dapat memberi kontribusi dalam meningkatkan hasil penelitiannya.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara. 2006. **Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia**. PT Refika Aditama: Jakarta.
- Abdul, Halim. 2002. **Akuntansi Sektor Publik Akuntansi Keuangan Daerah**. Edisi Pertama. Salemba Empat: Jakarta.
- Agustin, Fatimah Purnamaningsih. 2017. **“Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Sukoharjo)”**. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. Jurusan Akuntansi Syariah. IAIN Surakarta.
- Anthony, Robert N dan Vijay, Govindarajan. 2012. **Management Control System**. Salemba Empat: Jakarta.
- Astuti, Widi. 2008. **Partisipasi dalam Penyelenggaraan Kegiatan Muatan Lokal**. FIP UNY: Yogyakarta.
- Biduri, Sarwenda. 2011. **“Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Variabel Pemoderasi Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Pada Pemkab Lamongan”**. Fakultas Ekonomi. Jurusan Akuntansi. Sekolah Tinggi Ilmu Indonesia (Stiesia) Surabaya.
- Dharmanegara, Ida Bagus Agung. 2010. **Penganggaran Perusahaan: Teori dan Aplikasi**. Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Dr. Sudaryono. 2014. **Aplikasi Statistika Untuk Penelitian**. Lentera Ilmu Cendekia: Jakarta.
- Fahmi, Irham. 2011. **Manajemen Kepemimpinan (Teori & Aplikasi)**. Alfabeta: Denpasar.
- Garrison, Noreen, Brewer. 2013. **Akuntansi Manajerial, Edisi 14, Buku 2**. Salemba Empat: Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2013. **Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS, Edisi 7**. Universitas Diponegoro: Semarang.
- H.A.R. Tilaar. 2009. **Kekuasaan Pendidikan: Kajian Manajemen Pendidikan Nasional dalam Pusaran Kekuasaan**. Rinika Cipta: Jakarta.
- Hafiz, Frisilia Wihasfina. 2007. **Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Cakra Compact Aluminium Industries**. Fakultas Ekonomi. Jurusan Akuntansi. Universitas Sumatera Utara.
- Hansen / Mowen. 2013. **Akuntansi Manajerial**. Salemba Empat: Jakarta.

- Hazmi, Yusri. 2014. **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan APBD Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintahan Daerah, Melalui: Komitmen Organisasi dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Moderating Pada Pemko Lhokseumawe”**. Fakultas Ekonomi. Jurusan Akuntansi. Universitas Riau.
- Hikmawati, Fenti. 2017. **Metodologi Penelitian**. Raja Grafindo Persada: Bandung.
- Kasiram, Moh. 2008. **Metodologi Penelitian**. UIN-Malang Pers: Malang.
- Kasmir. 2016. **Analisis Laporan Keuangan**. Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Lesmana, Desy. 2011. **“Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Sistem Pengukuran Kinerja dan Kompensasi Insentif Terhadap Kinerja Manajerial Perguruan Tinggi Swasta di Palembang”**. Fakultas Ekonomi. Jurusan Akuntansi. Universitas Sriwijaya.
- Lubis, Arfan Ikhsan dan Ishak, Muhammad. 2005. **Akuntansi Keprilakuan**. Salemba Empat: Jakarta.
- Lubis, Arfan Ikhsan. 2011. **Akuntansi Keprilakuan**, Cetakan kedua. Salemba Empat: Jakarta.
- Mahmudi. 2016. **Akuntansi Sektor Publik**, Edisi Revisi. UII Press: Yogyakarta.
- Moeherion. 2012. **Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi**. Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Mulyadi. 2010. **Sistem Akuntansi**, Edisi ke-3, Cetakan ke-5. Salemba Empat: Jakarta.
- Nafarin, M. 2013. **Penganggaran Perusahaan**, Edisi ketiga, Cetakan kedua, Buku 1. Salemba Empat: Jakarta.
- Nordiawan, Deddi. 2012. **Anggaran disuatu Pemerintahan**, Edisi ke 1. Salemba Empat: Jakarta.
- Rosaena (2015), **“Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah Dengan Komitmen Organisasi Dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada SKPD Kab. Soppeng)”**.
- Rudianto. 2009. **Penganggaran**. Erlangga: Jakarta.
- Sangadji, E.M dan Sopiha. 2010. **Metodologi Penelitian: Pendekatan Praktis Dalam Penelitian**. Andi Publisher: Malang.

- Santoso, Singgih. 2004. **Buku Latihan SPSS Statistik Multivariat**. Elex Media Komputindo: Jakarta.
- Sari, Diana. 2013. **“Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial PT. Pos Indonesia”**. Fakultas Ekonomi. Jurusan Akuntansi. Universitas Jambi.
- Sugiyah. 2010. **Partisipasi Dalam Penyelenggaraan Rintisan**. Yayasan SAF: Yogyakarta.
- Sugiyono. 2009. **Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D**. Alfabeta: Bandung.
- Sugiyono. 2010. **Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D**. Alfabeta: Bandung.
- Sujarweni, V. Wiratna. 2017. **Analisis Laporan Keuangan: Teori, Aplikasi & Hasil Penelitian**. Pustaka Baru Press: Yogyakarta.
- Tika, Moh. Pabundu. 2016. **Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan**. Bumi Aksara: Jakarta.
- Wibowo. 2011. **Manajemen Kinerja**. Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Wibowo. 2015. **Manajemen Kinerja**, Edisi 5. Rajawali Pers: Jakarta.
- Wijaya, Agus, Purnomolatsu, N. Dan Tjahjoanggoro, A.J. 2015. **Kepemimpinan Berkarakter**, Edisi Revisi. Brilian Internasional: Sidoarjo.
- Wirawan. 2009. **Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian**. Salemba Empat: Jakarta.

Medan, April 2019

Lampiran : Kuesioner Penelitian
Perihal : Permohonan dan Pengisian Kuesioner Penelitian
Kepada Yth. : Bapak/Ibu Pimpinan PT. Pelindo I (Persero) Medan
Di Tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka untuk memenuhi kelengkapan penyusunan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan”**. Sebagai salah satu syarat untuk mengikuti ujian program sarjana (S1) di Universitas Medan Area. Maka dengan segala hormat dari peneliti, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk sedikit meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner yang telah peneliti sediakan dengan pengalaman Bapak/Ibu selama ini.

Penelitian ini semata-mata bersifat ilmiah. Disamping itu juga hasil penelitian ini dapat memberikan masukan bagi peneliti. Saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk menjawab semua pertanyaan yang ada secara jujur dan terbuka, mengingat data yang saya perlukan sangat besar sekali artinya. Peneliti menjamin kerahasiaan identitas dan setiap jawaban responden.

Atas segala bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu dalam membantu kelancaran penelitian ini, saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya

Sarah Husada Lubis

IDENTITAS RESPONDEN

I. Identitas Diri

Bapak/ibu cukup memberikan tanda silang (X) pada kotak yang sudah disediakan dibawah ini:

1. Usia : > 20 25-35
 36-50 > 50
2. Jenis Kelamin : Pria Wanita
3. Pendidikan Terakhir : S3; S2;
 S1; D3;
4. Jabatan : Kepala SMO.....
 Kepala Biro Logistik.....
 Corporate Secretary
 Kepala SPI
 Senior Manager
 Koordinator PMO
5. Lama Bekerja : > 1 Tahun
 6 – 10 Tahun
 > 10 Tahun

II. Petunjuk pengisian kuesioner :

Bapak/ibu cukup memberikan tanda *checklist* (√) pada pilihan jawaban yang tersedia sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu. Setiap pertanyaan mengharapkannya ada satu jawaban. Setiap angka akan mewakili tingkat kesesuaian dengan pendapat Bapak/Ibu. Skor/Nilai jawaban adalah sebagai berikut :

Skor/Nilai 1 : Sangat tidak setuju (STS)

Skor/Nilai 2 : Tidak setuju (TS)

Skor/Nilai 3 : Kurang Setuju (KS)

Skor/Nilai 4 : Setuju (S)

Skor/Nilai 5 : Sangat Setuju (SS)



DAFTAR PERTANYAAN ATAU PERNYATAAN PARTISIPASI ANGGARAN

No.	Pernyataan	STS 1	TS 2	KS 3	S 4	SS 5
1.	Semua kepala bagian ikut dan terlibat dalam penyusunan semua anggaran.					
2.	Dilakukannyarevisi anggaran adalah masuk akal.					
3.	Semua kepala bagian sering memberikan pendapat atau usulan tentang anggaran tanpa diminta.					
4.	Dalam proses penyusunan anggaran sangat membutuhkan pendapat semua kepala bagian .					
5.	Semua kepala bagian mempunyai pengaruh yang besar dalam menentukan sasaran anggaran.					
6.	Semua kepala bagian sering memberikan kontribusi dalam penyusunan anggaran.					

DAFTAR PERTANYAAN ATAU PERNYATAAN KINERJA MANAJERIAL

No.	Pernyataan	STS 1	TS 2	KS 3	S 4	SS 5
1.	Biasanya target yang ditetapkan mudah dicapai.					
2.	Kinerja semua kepala bagian baik pada umumnya dinilai baik jika anggaran yang ditetapkan dapat dicapai dan dilaksanakan.					
3.	Kinerja semua kepala bagian baik pada umumnya dinilai baik jika anggaran yang ditetapkan dapat dipertanggungjawabkan.					
4.	Untuk mengetahui perkembangan kinerja yang baik pada umumnya jika rencana dan realisasi anggaran dari tahun ke tahun dapat diperbandingkan.					
5.	Semua kepala bagian berperan dalam penentuan tujuan, kebijakan, rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran dan penyusunan program.					
6.	Semua kepala bagian selalu merevisi target anggaran yang ditetapkan setelah berjalan 6 bulan.					

HASIL UJI VALIDITAS

Partisipasi Anggaran

		Correlations						
		XP1	XP2	XP3	XP4	XP5	XP6	Partisipasi Anggaran
XP1	Pearson Correlation	1	,069	,359*	1,000**	,287	1,000**	,878**
	Sig. (2-tailed)		,673	,023	,000	,073	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
XP2	Pearson Correlation	,069	1	,098	,069	,365*	,069	,352*
	Sig. (2-tailed)	,673		,548	,673	,021	,673	,026
	N	40	40	40	40	40	40	40
XP3	Pearson Correlation	,359*	,098	1	,359*	,514**	,359*	,641**
	Sig. (2-tailed)	,023	,548		,023	,001	,023	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
XP4	Pearson Correlation	1,000**	,069	,359*	1	,287	1,000**	,878**
	Sig. (2-tailed)	,000	,673	,023		,073	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
XP5	Pearson Correlation	,287	,365*	,514**	,287	1	,287	,641**
	Sig. (2-tailed)	,073	,021	,001	,073		,073	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
XP6	Pearson Correlation	1,000**	,069	,359*	1,000**	,287	1	,878**
	Sig. (2-tailed)	,000	,673	,023	,000	,073		,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
Partisipasi Anggaran	Pearson Correlation	,878**	,352*	,641**	,878**	,641**	,878**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,026	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40

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

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

Kinerja Manajerial

Correlations

		YP1	YP2	YP3	YP4	YP5	YP6	Kinerja Manajerial
YP1	Pearson Correlation	1	,620**	,389*	,500**	,077	,317*	,740**
	Sig. (2-tailed)		,000	,013	,001	,638	,046	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
YP2	Pearson Correlation	,620**	1	,359*	,396*	,170	,206	,719**
	Sig. (2-tailed)	,000		,023	,011	,295	,203	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
YP3	Pearson Correlation	,389*	,359*	1	,316*	,402*	,138	,685**
	Sig. (2-tailed)	,013	,023		,047	,010	,397	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
YP4	Pearson Correlation	,500**	,396*	,316*	1	,128	,010	,613**
	Sig. (2-tailed)	,001	,011	,047		,430	,952	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
YP5	Pearson Correlation	,077	,170	,402*	,128	1	,345*	,565**
	Sig. (2-tailed)	,638	,295	,010	,430		,029	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
YP6	Pearson Correlation	,317*	,206	,138	,010	,345*	1	,515**
	Sig. (2-tailed)	,046	,203	,397	,952	,029		,001
	N	40	40	40	40	40	40	40
Kinerja Manajerial	Pearson Correlation	,740**	,719**	,685**	,613**	,565**	,515**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,001	
	N	40	40	40	40	40	40	40

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

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

HASIL UJI RELIABILITAS

Partisipasi Anggaran

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,814	6

Kinerja Manajerial

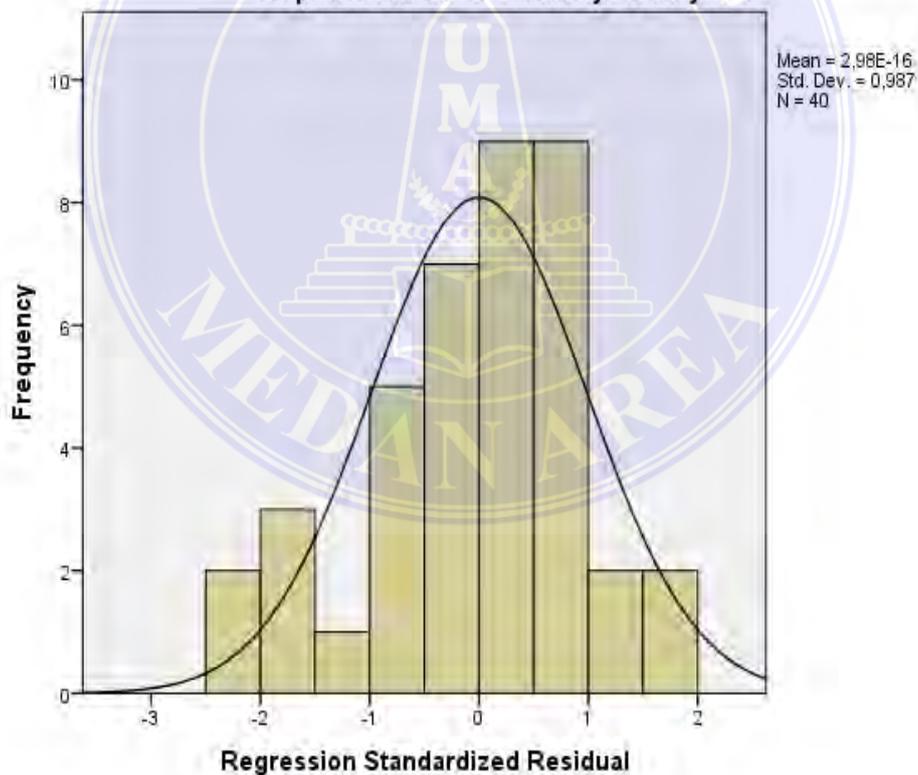
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,708	6

HASIL UJI NORMALITAS

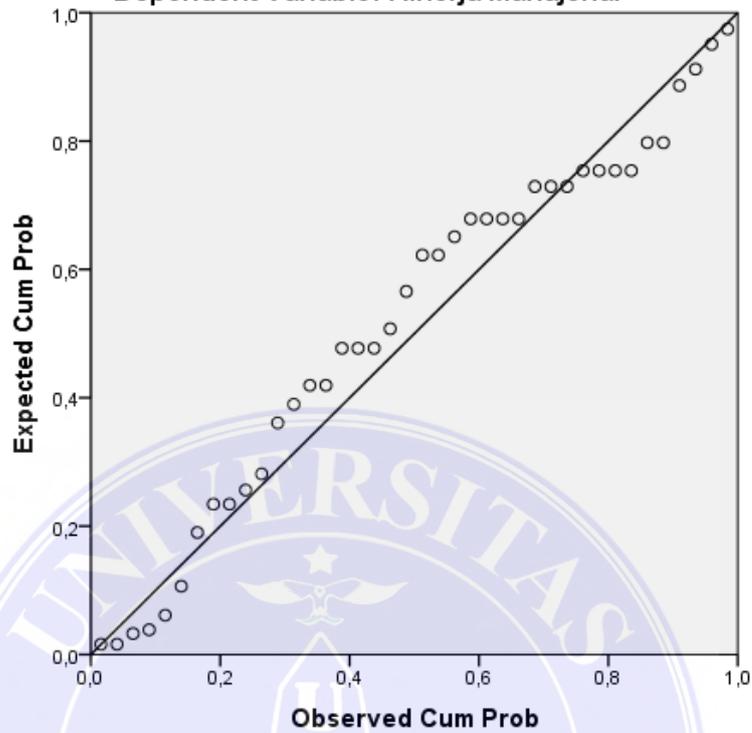
Histogram

Dependent Variable: Kinerja Manajerial



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja Manajerial

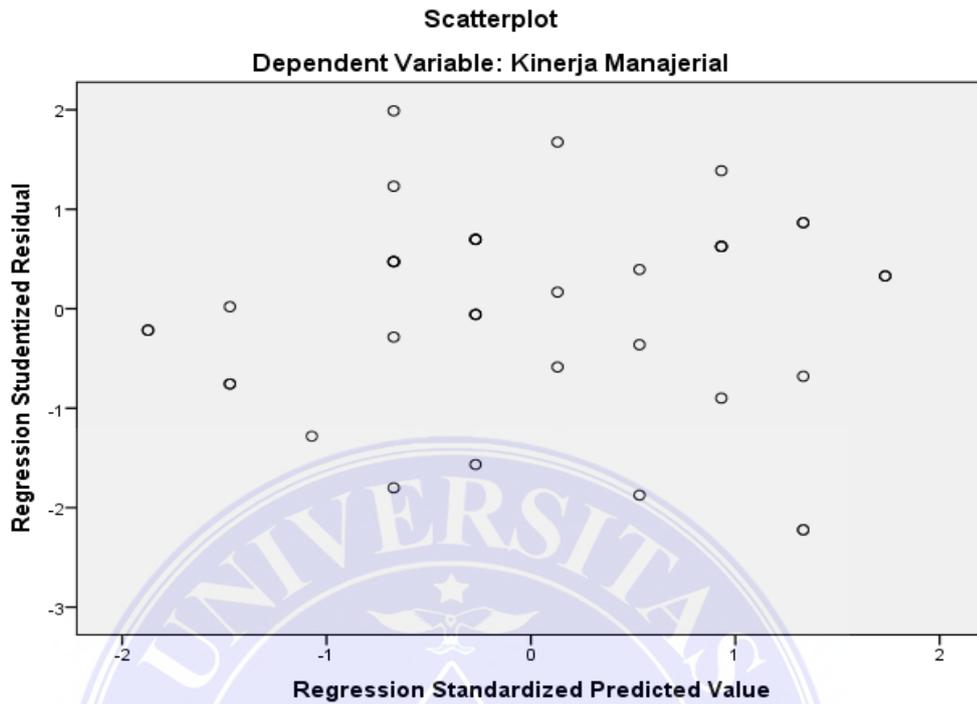


HASIL Uji MULTIKOLINEARITAS

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Partisipasi Anggaran	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

HASIL UJI HETEROSKEDASTISITAS



HASIL UJI REGRESI LINIER SEDERHANA & UJI PARSIAL (t)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8,556	2,225		3,845	,000
Partisipasi Anggaran	,701	,086	,797	8,125	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

HASIL UJI KOEFISIEN DETERMINASI (R²)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,797 ^a	,635	,625	1,344

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial