

**.PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA
PERUMNAS REGIONAL 1
MEDAN**

SKRIPSI

**OLEH:
ARNAS NAINGGOLAN
16 833 0088**



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2021**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 30/9/21

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

Access From (repository.uma.ac.id)30/9/21

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA
PERUMNAS REGIONAL 1
MEDAN**

SKRIPSI

**OLEH:
ARNAS NAINGGOLAN
16 833 0088**



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2021**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 30/9/21

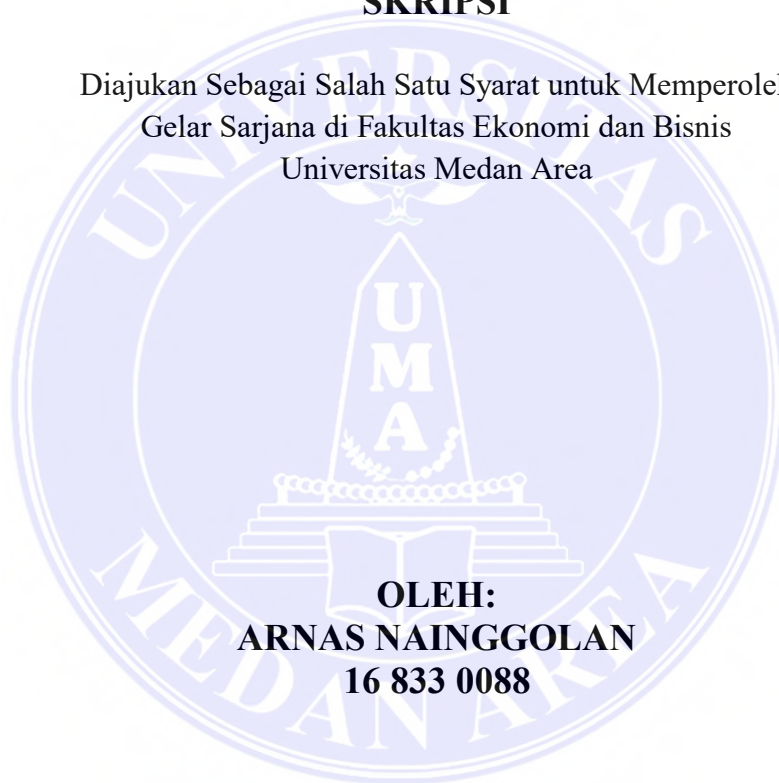
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)30/9/21

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA
PERUMNAS REGIONAL 1
MEDAN**

SKRIPSI

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



**OLEH:
ARNAS NAINGGOLAN
16 833 0088**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2021**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 30/9/21

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

Access From (repository.uma.ac.id)30/9/21

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Skripsi : Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap
Kinerja Manajerial Pada Perumnas Regional I Medan
Nama : **ARNAS NAINGGOLAN**
NPM : 16.833.0088
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Disetujui Oleh :

Komisi Pembimbing



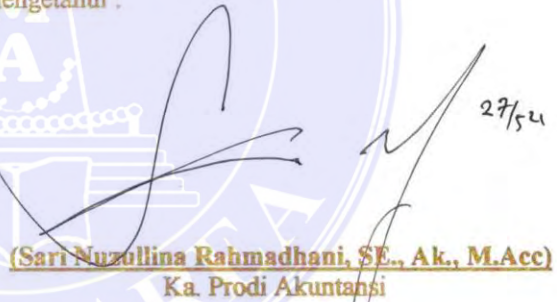
(Warsani Purnama, SE., Ak., MM)

Pembimbing

Mengetahui :



(Dr. Insa Effendi, M.Si)
Dekan



(Sari Nuzullina Rahmadhani, SE., Ak., M.Acc)
Ka. Prodi Akuntansi

27/5/21

Tanggal/Bulan/Tahun Lulus : 12/Januari/2021

HALAMAN PERNYATAAN ORIGINALITAS

Demi ini menyatakan bahwa Skripsi yang berjudul “**Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perumnas Regional 1 Medan**”, 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 penulisan ilmiah.

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

Medan, 12 Januari 2021

Yang Membuat Pernyataan,



Arnas Nainggolan

16.833.0088

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS
AKHIR / SKRIPSI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

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

Nama : Arnas Nainggolan
NPM : 16.833.0088
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 (Non-exclusive Royalty Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pada Perumnas Regional 1 Medan”** beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noekslusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Dengan demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan

Pada Tanggal : 12 Januari 2021

Yang menyatakan



Arnas Nainggolan

NPM : 18.833.0088

RIWAYAT HIDUP

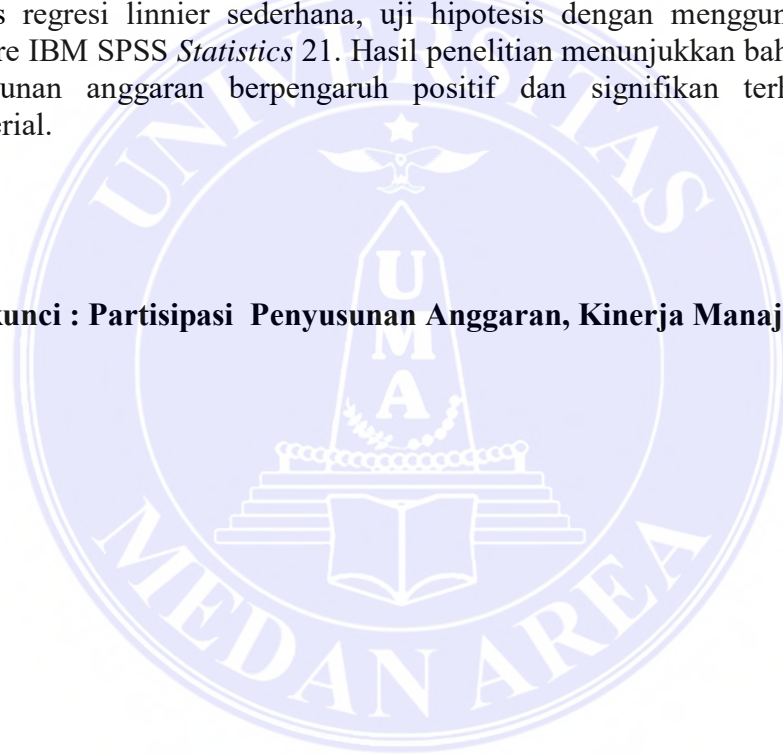
Penulis dilahirkan di Barus Sibolga, Provinsi Sumatera Utara, pada tanggal 30 Juni 1995 dari Bapak Bonaventura Nainggolan dan Ibu Marsinta Tambunan. Penulis merupakan anak ke dua dari 5 bersaudara. Tahun 2015 peneliti lulus dari SMAN 1 Andam Dewi, Tapanuli Tengah. Dan pada tahun 2016 terdaftar sebagai mahasiswa Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Medan Area.



ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada Perumnas Regional 1 Medan. Jenis penelitian ini berupa penelitian kuantitatif. Populasi pada penelitian ini adalah staff yang berjumlah 40 orang dari semua devisi pada Perumnas Regional 1 Medan. Sampel dalam penelitian ini adalah antara lain Manajer, kepala bagian Akuntansi, kepala bagian Sumber Daya Manusia (SDM), Kepala bagian Pemasaran, kepala bagian Keunagan yang berjumlah 40 orang dari setiap bagian atau setiap divisi pada Perumnas Regional 1 Medan. Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data Kuantitatif. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan cara membagikan kuesioner kepada responden, teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji kualitas data, uji asumsi klasik, analisis regresi linier sederhana, uji hipotesis dengan menggunakan bantuan software IBM SPSS *Statistics* 21. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

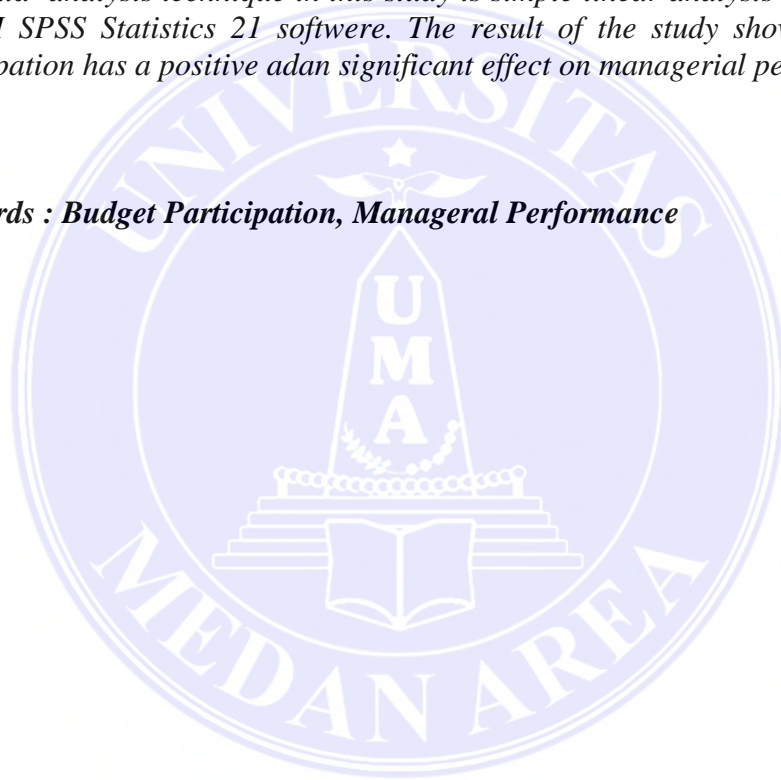
Kata kunci : Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kinerja Manajerial



ABSTRACT

This study has a purpose, namely to determine the effect of budget participation on managerial performance at Perumnas Regional 1 Medan. This type of research is in the form of quantitative research. The population in this study amounted to 40 staff consisting of all divisions in Perumnas Regional 1 Medan, including managers, head of divisions, head of accounting, head of human resources, heads of marketing, head of finance, and staff from each division in Perumnas Regional 1 Medan. The samples used in this study were as many as 40 from all divisions. Which is one through field studies with field studies using the questionnaires 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 result 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 Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat yang telah diberikan kepada kita semua, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dengan judul “ **Pengaruh Prtisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pada Perumnas Regional 1 Medan**”. Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk menempuh program strata-1 (S1) Sarjana Akuntansi program studi Akuntansi Fakultas Ekonomi&Bisnis Universitas Medan Area.

Dalam penulisan skripsi ini, peneliti menyadari masih banyak kekurangan 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. Orang tua tercinta, Bonaventura Nainggolan dan Marsinta Tambunan yang selalu memberikan semangat dan juga biaya dalam penyelesaian ini.
2. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M. Eng., M.Sc, selaku Rektor Universitas Medan Area.
3. Bapak Dr. H. Ihsan Effendi, SE, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area
4. Ibu Sari NuZullina Ramadhani. SE, AK, M.Acc selaku ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.

5. Ibu Warsani Purnama Sari, SE, Ak, MM, selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan masukan kepada peneliti dalam proses penyelesaian skripsi ini.
6. Ibu May Hana Bilqis, SE, M.Acc selaku Dosen Pembimbing II yang telah membimbing dan memberikan masukan kepada peneliti dalam proses penyelesaian skripsi ini.
7. Ibu Aditya Amanda Pane, SE, M.Si selaku Dosen Sekretaris yang telah bersedia meluangkan waktu dan masukan kepada peneliti dalam proses penyelesaian skripsi ini dengan baik
8. Seluruh pegawai Perumnas Regional 1 Medan, yang telah banyak membantu dalam proses pengumpulan data penelitian ini.
9. Teman-teman seperjuangan kelas Akuntansi Stambuk 2016 terkhusus Kristina Manullang, Yemima dhebang, Rasis Yunita, bu Dona yulisa, Emmy Simanullang, yang selalu membantu peneliti. Semoga perjuangan kita berbuah manis dimasa yang akan datang.

Medan, 12 Januari 2021

Peneliti,

Arnas Nainggolan

16.833.0088

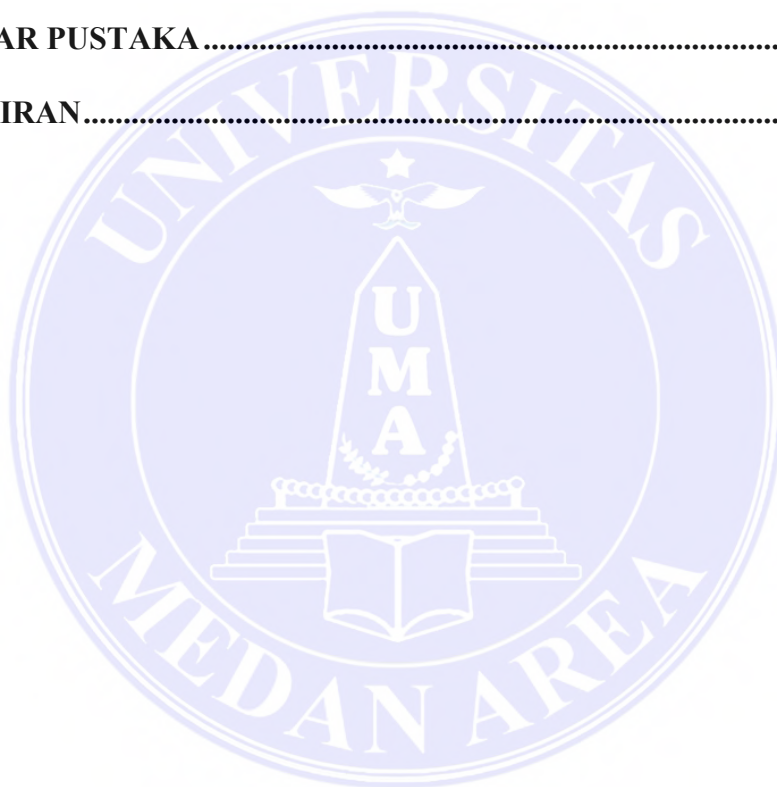
DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN PUBLIKASI	v
RIWAYAT HIDUP	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACK	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I: PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	4
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
BABII : TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran	6
2.1.1 Pengertian Partisipasi Penyusunan Anggaran	7
2.1.2 Fungsi Partisipasi Penyusunan Anggaran	8

2.1.3 Tujuan dan Manfaat Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	9
2.1.4 Pihak yang Terlibat Dalam Penyusunan Anggaran	10
2.1.5 Keunggulan dan Kelemahan Penyusunan Anggaran	11
2.1.6 Indikator Partisipasi Penyusunan Anggaran	13
2.2 Kinerja Manajerial	14
2.2.1 Pengertian Kinerja Manajerial	15
2.2.2 Tujuan Penilaian Kinerja Manajerial	16
2.2.3 Indikator Kinerja Manajerial.....	17
2.3. Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Kinerja Manajerial	19
2.4 Penelitian TerDahulu	20
2.5 Kerangka Konseptual.....	22
2.6 Hipotesis Penelitian.....	23
BAB III :METODE PENELITIAN.....	24
3.1 Jenis Lokasi dan Waktu Penelitian	24
3.1.1 Jenis Penelitian.....	24
3.1.2 Lokasi Penelitian.....	24
3.1.3 Waktu Penelitian	25
3.2 Populasi dan Sampel	25
3.2.1 Populasi.....	26
3.2.2 Sampel.....	26
3.3 Defenisi Operasional.....	26
3.4 Jenis dan Sumber Data	27
3.4.1 Jenis Data	27

3.4.2 Sumber Data	28
3.5 Teknik Pengumpulan Data	28
3.6 Teknik Analisis Data.....	29
3.6.1 Uji Kualitas Data.....	29
1. Uji Validitas	29
2. Uji Realibilitas	30
3.6.2 Uji Asumsi Klasik	30
1. Uji Normalitas Data	31
2. Uji Heteroskedastisitas	31
3.6.3 Analisis Regresi Linear Sederhana	32
3.6.4 Uji Hipotesis.....	32
1. Uji Koefisien Determinasi	32
BAB IV :HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	33
4.1. Hasil Pembahasan	33
4.1.1 Hasil Pembahasan	33
4.1.2 Visi dan Misi Perumnas Regional 1 Medan.....	34
4.1.3 Struktur Organisasi Perumnas Regional 1 Medan	35
4.1.4 Penyajian Data Responden.....	37
4.1.5 Uji Statistik Deskriptif	39
4.2 Hasil Pengujian Validitas dan Realibilitas.....	40
4.2.1 Pengujian Uji Validitas	40
4.2.2 Pengujian Uji Realibilitas	41
4.3 Uji Asumsi Klasik	42
4.3.1 Uji Normalitas	43

4.3.2 Uji Heteroskedastisitas.....	45
4.4. Analisis Regresi Linear Sederhana	46
4.5 Hasil Pengujian Hipotesis	48
4.5.2 Analisis Koefisien Determinasi.....	49
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN.....	50
5.1 Kesimpulan	50
5.2 Saran.....	50
DAFTAR PUSTAKA.....	52
LAMPIRAN.....	56



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 : Anggaran dan Realisasi	4
Tabel 2.1 : Penelitian Terdahulu	20
Tabel 3.1 : Waktu Penelitian	25
Tabel 3.2 : Tabel Operasional Variabel.....	38
Tabel 4.1 : Jenis Kelamin Responden	38
Tabel 4.2 :Usia Responden.....	38
Tabel 4.3 :Tabulasi Data Responden Variabel (X)	40
Tabel 4.4 :Tabulasi Data Responden Variabel (Y)	40
Tabel 4.5 : Descriptive Statistics	41
Tabel 4.6 : Hasil Uji Validitas	41
Tabel 4.7 : Hasil Uji Realibilitas.....	42
Tabel 4.8 : Hasil Uji Normalitas	44
Tabel 4.10 : Hasil Uji Heteroskedastisitas	45
Tabel 4.11 : Analisis Regresi Linear Sederhana	46

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1: Kerangka Konseptual.....	13
Gambar 4.1: Struktur Organisasi Perumnas Regional 1 Medan	20
Gambar 4.2: Histogram Dependent Variabel.....	26
Gambar 4.3: Normal P-P Plot of Regression Standardised Residual.....	41



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 : Data Kuesioner Variabel	57
Lampiran 2 : Tabulasi Data Responden	60
Lampiran 3 : Hasil Uji Statistik	64
Lampiran 4 : Hasil Uji Hipotesis	67
Lampiran 5 : Surat Keterangan Riset Perumnas Regional 1 Medan	68



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Setiap kegiatan di perusahaan berusaha mewujudkan tujuan yang telah direncanakan. Dalam pelaksanaannya manajemen harus bekerja efektif dan efisien, sehingga dibutuhkan strategi -strategi yang berfungsi sebagai petunjuk untuk pencapaian perusahaan. Seluruh pihak yang berkaitan harus bekerja dengan baik agar bisa memcapai tujuan bersama. Salah satu hal penting dalam perencanaan dan pengendalian adalah anggaran. Anggaran merupakan komponen penting dalam sebuah organisasi, baik organisasi sektor swasta ataupun organisasi sektor publik. Anggaran merupakan rencana kegiatan mencakup berbagai jenis kegiatan operasional yang saling berkaitan satu sama lain dalam sebuah organisasi. Anggaran yang disusun hendaknya dapat dilaksanakan dengan baik bagi setiap departemen atau divisi yang terkait dalam pelaksanaannya.

Partisipasi Anggaran dalam penyusunan anggaran merupakan proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih, dimana keputusan tersebut memiliki dampak masa depan terhadap setiap organisasi. Oleh karena itu, partisipasi yang baik adalah yang melibatkan atasan dan bawahan didalam suatu organisasi agar tidak terjadi yang yang tidak diharapkan. Partisipasi penyusunan anggaran adalah membuat anggaran ditetapkan berdasarkan apa yang terjadi. Proses penganggaran membutuhkan kerjasama yang baik antara atasan dan bawahan. Kinerja manajemen merupakan hasil dari proses kegiatan manajemen yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, pengelolaan, pembinaan dan pengawasan.

Kinerja Manajerial adalah hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penata usahaan, pembinaan dan pengawasan. Kinerja Manajerial yang baik pasti akan menghasilkan aktivitas kerja yang baik apabila mampu memenuhi fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian. Hubungan Partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial memiliki hubungan yang cukup erat. Alasan partisipasi penyusunan anggaran memiliki hubungan yang cukup erat dengan kinerja manajerial yaitu bahwa partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran dan peran anggaran sebagai pengukur kinerja. Menurut Argyris(1952), lucanda dan wahyudi(2006) partisipasi anggaran memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan menurut menurut Brownell (1982), Supomo dan Indrianto (1998) partisipasi anggaran dan kinerja manajerial tidak memiliki hubungan yang signifikan.

Berdasarkan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, peneliti termotivasi untuk melakukan penelitian yang sama .Penelitian ini merupakan replica dari penelitian Yudhita Andini Simanjuntak (2018). Perbedaan penelitian ini dengan sebelumnya adalah objek penelitian dan periode penelitian. Alasan penelitian ini yaitu ingin mengetahui berpengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada Perumnas Regional 1 Medan. Perumnas Regional 1 Medan adalah perusahaan milik pemerintah yang bergerak dibidang Real estate dan bertujuan untuk mewujudkan perumahan dan pemukiman yan terjangkau berdasarkan tata ruang yang mendukung. Perusahaan ini memulai usahanya melalui berbagai perubahan bentuk usaha dan status hukum perusahaan jasa pembangunan perumahan yang disesuaikan dengan arah

kebijaksanaan pemerintah dalam rangka menunjang pembangunan nasional dan mengingbangi pertumbuhan permintaan layanan jasa pembuatan perumahan yang semakin dinamis.

Partisipasi anggaran di Perumnas Regional 1 Medan memungkinkan para manajer puncak dan sampai manajer bawah untuk bertanggungjawab atas kinerja anggaran yang telah disusun. Partisipasi anggaran yang telah diterapkan pada Perumnas Regional 1 Medan, melibatkan para manajer yang umumnya kurang mengetahui operasional terperinci sehari-hari, sekarang mengikutsertakan manajer tingkat menengah dan bawah dalam penyusunan anggaran, tujuannya untuk memiliki rasa tanggungjawab dalam berpartisipasi pada perusahaan tersebut dan penting dalam proses penyusunan anggaran yang efektif, untuk mencapai kinerja manajemen terbaik pada perusahaan. Berikut adalah anggaran Kantor pada Perumnas Regional I Medan beberapa tahun belakangan ini berdasarkan laporan dari Annual Report, 2017.

Tabel 1.1

Anggaran dan realisasi Perumnas Regional 1 Medan Periode 2014-2017

Thn	Anggaran	Realisasi	Selisih (Rp)	%	Hasil
2014	76.000.000.000	50.000.000.000	26.000.000.000	43%	Meningkat
2015	95.000.000.000	65.000.000.000	30.000.000.000	52%	Meningkat
2016	130.000.000.000	80.000.000.000	50.000.000.000	63%	Meningkat
2017	155.000.000.000	85.000.000.000	70.000.000.000	75%	Meningkat

Dari data diatas terlihat jelas bahwa anggaran beberapa tahun belakangan meningkat pada Perumnas Regional 1 Medan. Berdasarkan laporan dari Annual

Report, 2017, bahwa anggaran semakin meningkat dari 2014-2017. Maka penulis menyimpulkan bahwa peningkatan dalam penyusunan anggaran adalah bahwa adanya keterlibatan bawahan dan atasan dalam penyusunan anggaran pada Perumnas Regional 1 Medan. Dimana informasi yang yang dibutuhkan oleh manajer dapat diberikan kepada bawahan secara terperinci sehingga manajer puncak dapat mengambil keputusan yang baik dalam penyusunan anggaran tanpa mementingkan manajer puncak saja tapi juga manajer bawah dan perusahaan keseluruhan. Oleh karena itu, berdasarkan data diatas serta penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai “ **Pengaruh Partisipasi penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perumnas Regional 1 Medan.**”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ialah “apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Perumnas Regional 1 Medan?”

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang terdapat diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini ialah untuk menguji secara empiris pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada Perumnas Regional 1 Medan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. **Bagi Peneliti**, penelitian ini bermanfaat dalam memperdalam pengetahuan peneliti dibidang akuntansi manajemen khususnya mengenai hubungan partisipasi pengusunan anggaran dan kinerja manajerial

2. **Bagi Perusahaan,** khususnya untuk pihak manajemen. Penelitian ini diharapkan menjadi bahan referensi dan informasi sebagai bahan pertimbangan untuk menerapkan partisipasi anggaran lebih efektif untuk peningkatan kinerja manajerial.
3. **Bagi Akademisi,** penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi dalam penelitian -penelitian selanjutnya yang sesuai dengan penelitian ini



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran

2.1.1 Pengertian Partisipasi penyusunan Anggaran

Dalam pengelolaan perusahaan, manajemen akan membuat perencanaan untuk mencapai tujuannya. Anggaran merupakan bagian penting dari perencanaan, berpartisipasi dalam anggaran merupakan salah satu bentuk partisipasi, termasuk memberikan pendapat dan saran kepada pimpinan di bawahnya dalam proses penyusunan anggaran.

Menurut Mulyadi (2010: 513) "Partisipasi adalah proses pengambilan keputusan bersama oleh dua atau lebih partai politik, dan berdampak kecil bagi pengambil keputusan. Dengan ikut serta dalam penyusunan anggaran berarti manajer operasi ikut serta dalam rangkaian kegiatan di masa depan bersama dengan komite anggaran Kegiatan ini akan diadopsi oleh manajer operasi untuk mencapai tujuan anggaran.

Dharmanegara (2010: 19) menjelaskan bahwa partisipasi adalah suatu proses dimana dua atau lebih peserta secara bersama-sama mengambil keputusan. memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Menurut M, Nafrin (2012:11), defenisi partisipasi penyusunan anggaran ialah "Partisipasi penyusunan anggaran adalah tingkat seberapa jsuh keterlibatan dan pengaruh individu didalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada didalam divisi atau bagiannya, baik secara periodic maupun tahunan."

Berdasarkan pengertian diatas maka penulis menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran merupakan komunikasi antara manajer dan bawahan dalam

proses penyusunan anggaran. Dalam proses ini informasi yang dibutuhkan oleh manajer sebenarnya dapat disediakan oleh bawahan agar manajer dapat mengambil keputusan yang baik, pengambilan keputusan dalam suatu anggaran tanpa mementingkan kepentingan manajer saja tapi juga bawahan dan mencakup perusahaan secara keseluruhan.

2.1.2 Fungsi Penyusunan Anggaran

Menurut Nafirin (2012:65) anggaran memiliki 4 fungsi yaitu:

1. Fungsi perencanaan, Fungsi perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen dan sebagai dasar pelaksanaan fungsi manajemen lainnya.
2. Fungsi Pengawasan, penganggaran merupakan salah satu cara bagi perusahaan untuk melakukan pengawasan. Pengawasan adalah upaya yang dilakukan untuk merealisasikan rencana yang telah disusun sebelumnya.
3. Fungsi Koordinasi, fungsi ini menuntut adanya keselarasan tindakan bekerja disetiap individu atau bagian dalam perusahaan untuk mencapai tujuan. Untuk menciptakan adanya koordinasi diperlukan perencanaan yang baik dan dapat menunjukkan keselarasan rencana antara satu bagian dengan bagian lain.
4. Fungsi Pedoman kerja, anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun sistematis dan dinyatakan dalam unit moneter.

Rahayu dan Andri (2013) menjelaskan beberapa fungsi anggaran dalam proses manajemen adalah sebagai berikut:

1. Terkait dengan rencana

Bantu manajer untuk meneliti dan mempelajari semua masalah yang berkaitan dengan kegiatan yang akan dilakukan.

- a. Membantu memandu semua sumber daya yang ada di perusahaan untuk menentukan arah atau aktivitas yang menguntungkan.
 - b. Membantu memandu atau mendukung kebijakan perusahaan.
 - c. Bantu manajemen memilih tujuan perusahaan.
 - d. Membantu menstabilkan peluang kerja yang tersedia.
2. Terkait koordinasi
 3. Membantu mengkoordinasikan faktor sumber daya manusia dengan perusahaan
 - a. Membantu mengevaluasi kesesuaian rencana aktivitas perusahaan dengan lingkungan bisnis saat ini.
 - b. Menurut rencana perusahaan, bantu penggunaan dana pada saluran yang menguntungkan.
 - c. Membantu memahami kelemahan organisasi.
 - d. Terkait motivasi, anggaran dimotivasi oleh pelaksana saat melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan.
 4. Mengenai komunikasi, anggaran meliputi penyampaian informasi dengan tujuan, strategi, kebijakan, dan penyimpangan.
 5. Terkait dengan pengendalian (pengendalian dan evaluasi)
 - a. Membantu memantau aktivitas dan pengeluaran
 - b. Membantu mencegah pemborosan
 - c. Membantu menetapkan standar baru.
 6. Berhubungan dengan Pendidikan, anggaran mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpin.

Fungsi penyusunan anggaran menurut Ricardo (2013:12) yaitu :

1. Alat perencanaan: sebagai fungsi dari perencanaan (*planning*)
Anggaran merupakan rencana kerja yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam bertindak.
2. Alat pengendalian : sebagai fungsi dari pengendalian (*controlling*)
Anggaran sebagai fungsi pengendalian aktivitas.
3. Setiap bagain organisasi sesuai dengan rencana atau tidak.
4. Anggaran Berfungsi sebagai suatu standar atau tolak ukur manajemen.

2.1.3 Tujuan dan Manfaat Partisipasi Penyusunan Anggaran

Anggaran sebagai alat manajemen digunakan oleh perusahaan untuk mengkoordinasikan, mengendalikan dan mengarahkan setiap aktivitas dalam perusahaan, agar senantiasa berjalan sesuai dengan rencana dan mencapai tujuan, anggaran yang disusun untuk membantu perusahaan, khususnya pihak manajemen dalam pengambilan keputusan dalam pengambilan dan menentukan suatu tindakan yang akan diambil guna melangsungkan kegiatan usahanya.

Tujuan penyusunan anggaran menurut Nafrin (2010:19) antara lain yaitu sebagai berikut:

- a. Digunakan sebagai landaran yuridis formal dalam memilih sumber investasi dana.
- b. Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- c. Untuk merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat memperoleh pengawasan.
- d. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.

- e. Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.
- f. Untuk menampung dan menganalisis serta memutuskan seriap usulan yang dikaitkan dengan keuangan.

Selain tujuan, penyusunan anggaran juga memiliki manfaat, Menurut Nafirin (2010:13), manfaat penyusunan anggaran yaitu sebagai berikut:

- a. Semua kegiatan dapat mengarah pada pencapaian tujuan bersama.
- b. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan karyawan.
- c. Dapat memotivasi karyawan
- d. Menimbulkan rasa tanggung jawab tertentu pada karyawan.
- e. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
- f. Sumber daya seperti tenaga kerja, peralatan dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
- g. Alat pendidikan bagi manajer.

Selain memiliki tujuan dan manfaat anggaran juga memiliki kelemahan - kelemahan. Ini sangat menuntut kita agar kita selalu teliti dalam penyusunan anggaran dan menyesuaikan dengan kondisi perekonomian yang berlangsung.

2.1.4 Pihak Yang Terlibat Dalam Penyusunan Anggaran

Menurut Sri Rahayu dan Andri Arifan (2013:5) “menyatakan bahwa penganggaran partisipasi merupakan proses penyusunan anggaran yang melibatkan karyawan (manajer pada seluruh tingkatan) dalam organisasi” .Menurut Hansen dan Moen yang diterjemahkan oleh Deni Arnos Kwary (2013:223): ”Partisipasi anggaran adalah pendekatan penganggaran yang memungkinkan para manajer yang akan bertanggungjawab atas kinerja anggaran,

untuk berpartisipasi dalam mengembangkan anggaran, partisipasi mengkomunikasikan rasa tanggungjawab kepada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas”.

Dari sdefenisi -defenisi tersebut dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggran keikutsertaan para manajer dan juga karyawan-karyawan dalam proses penyusunan anggaran untuk memperoleh kesepakatan Bersama mengenai rangkaian kegiatan yang dilakukan.

Penyusunan dalam anggaran adalah tanggung jawab manajer puncak, informasi dan teknis didapatkan dari staf yang berhubungan dengan penyusunan anggaran tersebut atau departemen anggaran. Dalam proses penyusunan anggaran serta sumber daya organisasi teralokasi, Terkadang para manajer memiliki rasa takut bahwa dalam pembagian mereka berfikir bahwa pembagian kurang adil.

Keyakinan bahwa menjadi salah satu pemikiran dasar yang melekat pada orang-orang yang berperan dalam penyusunan anggaran yaitu partisipasi dalam potensi besar mengatasi masalah dalam suatu bidang organisasi termasuk dalam penyusunan anggaran. Kemudian pemimpin dalam perannya harus menciptakan yang baru yang patut dicontoh oleh para bawahan dan para bawahan memungkinkan bisa memberi partisipasi yang penuh dalam proses pengambilan keputusan. Pada para personal yang memberi partisipasi dalam peran tersebut harus menghargai dan bertanggungjawab dalam njihtugas yang diberikan oleh atasan pada mereka, sehingga etika menjadi menjadi salah satu motivasi etika tinggi dan motivasi terus bertambah.

2.1.5 Keunggulan dan Kelemahan Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran

Garnisun dll. Terjemahan Kartika Dewi (2013) menunjukkan bahwa manfaat penganggaran partisipatif adalah sebagai berikut:

1. Setiap orang di tingkat organisasi dianggap sebagai anggota tim, dan pendapat serta penilaian mereka dihargai oleh manajemen senior
2. Dibandingkan dengan perkiraan yang dibuat oleh manajer senior yang kurang pengetahuan pasar dan operasional harian, perkiraan anggaran yang dibuat oleh manajer senior biasanya lebih akurat dan dapat diandalkan.
3. Dibandingkan dengan menetapkan tujuan dari atas, individu memiliki motivasi yang lebih besar untuk berperan serta dalam menetapkan tujuan. Anggaran yang ditetapkan secara terpisah menghasilkan komitmen.
4. Manajer yang tidak dapat memenuhi anggaran di atas selalu mengatakan bahwa anggaran tersebut tidak realistis dan tidak dapat dicapai. Dengan anggaran Anda sendiri, tidak akan ada alasan seperti itu. "

Menurut Anthony dan Govindarajan (2012: 87), keuntungan mengikuti anggaran adalah sebagai berikut:

1. Jika anggaran dianggap berada di bawah kendali pribadi manajer, maka target anggaran mungkin lebih dapat diterima daripada anggaran yang diberlakukan secara eksternal
2. Hasil partisipasi anggaran adalah pertukaran informasi yang efektif. Selain keunggulan, partisipasi penyusunan anggaran juga memiliki kelemahan

Menurut Munandar (2010:13), menjelaskan bahwa anggaran memiliki kelemahan, antara lain:

1. Anggaran disusun berdasarkan taksiran-taksiran (*forecasting*).
Betapapun cermatnya taksiran tersebut dibuat, namun amatlah sulit untuk mendapatkan taksiran yang benar-benar akurat sama sekali tidak berbeda dengan kenyataan yang akan datang.
2. Taksiran-taksiran dalam anggaran disusun dengan mempertimbangkan berbagai data, informasi dan faktor-faktor, baik *controllable* maupun *uncontrollable*. Dengan demikian, jika nantinya perubahan-perubahan terhadap data, informasi serta factor-faktor tersebut, akan berubah juga ketepatan taksiran-taksiran yang telah disusun.
3. Berhasil atau tidaknya pelaksanaan realisasi anggaran sangat bergantung pada pelaksananya. Anggaran yang baik tidak akan bisa direalisasikan jika pelaksananya tidak mempunyai keterampilan serta kecakupan yang memadai.

Menurut Sopyan (2012:22), kelemahan anggaran antara lain:

1. Anggaran hanya merupakan rencana yang belum pasti tercapai.
2. Anggaran tidak bisa bekerja secara otomatis.
3. Anggaran harus terus-menerus dipantau dan disesuaikan bila perlu.
4. Anggaran masih memerlukan pertimbangan-pertimbangan rasional dari pimpinan.”

Menurut M. Nafarin (2012:28) kelemahan anggaran adalah sebagai berikut:

1. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan sehingga mengandung unsur ketidakpastian.

2. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang dan tenaga yang tidak sedikit sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat.
3. Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat meng
4. Akibat mereka menentang sehingga anggaran tidak akan efektif.

Dari kejelasan diatas , maka kita juga harus menyadari kelemahan-kelemahan anggaran. Disini kita sangat menuntut untuk selalu teliti dalam penyusunan anggaran dan menyesuaikan dengan kondisi perekonomian yang berlangsung.

2.1.6 Indikator Partisipasi Anggaran

Menurut sinaga (2013:21) ada beberapa indikator dalam partisipasi anggaran , antara lain:

1. Keterlibatan dalam penyusunan anggaran

Adanya hak untuk mengajukan usulan anggaran organisasi tersebut sesuai dengan tanggungjawab yang dimilikinya.

2. Pengaruh terhadap penetapan anggaran

Besarnya pengaruh dalam hal ini menunjukkan seberapa besar peran keikutsertaan yang diberikan karyawan terhadap keputusan anggaran final.

3. Pentingnya usulan anggaran

Kemampuan individu dalam memberikan usulan/pendapat dari bawahan diharapkan dapat memberikan manfaat kepada organisasi dalam mencapai tujuan organisasi

(Menurut Brownell dalam Fhalikatun: 2007) adalah sebagai berikut:

1. Keterlibatan, Keuangan pemerintah dalam anggaran pendapatan dan belanja daerah juga merupakan pembiayaan setiap program dan pemeerintahan.

2. Partisipasi, anggaran adalah proses yang menggambarkan individu-individu terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut
3. Komitmen, Karena identifikasi dan ego- keterlibatan dengan tujuan anggaran, partisipasi berkaitan dengan kinerja dan begitu mengarah pada peningkatan motivasi dan komitmen terhadap budget .

2.2. Kinerja Manajerial

2.2.1 Pengertian Kinerja Manajerial

Menurut Anwar (2010:76) kinerja manajerial adalah sebagai berikut: “kinerja manajerial merupakan proses pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian terhadap pencapaian kinerja dan komunikasikan secara terus-menerus oleh pimpinan kepada karyawan antara karyawan dengan atasannya langsung. Menurut Mahoney et .al (1965) dalam kurnia (2010)” mendefenisikan kinerja manajerial didasarkan fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen klasik, yaitu seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi: perencanaan, investasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staf, negoisasi dan perwakilan.”

Malayu Hasibuan (2011:7) mengatakan” bahwa kinerja manajerial adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”.Sedangkan menurut Krismiaji (2012:121) pengertian kinerja manajerial adalah sebagai berikut:“Manajer yang menghasilkan kinerja dengan menggerakkan bakat dan kemampuan serta beberapa usaha orang lain

yang berbeda didalam daerah wewenangnya”. Dari pengertian kinerja manajerial diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial adalah suatu kegiatan manajerial dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi. Tingkat keberhasilan manajer dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibandingkan dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.2.2 Tujuan Penilaian Kinerja Manajerial

Menurut Veithzal Rivai dkk (2011:40) tujuan kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja setiap individu. Ketika seorang berfikir tentang penilaian kinerja, maka sering merujuk pada tujuan yang lebih spesifik sebagai berikut:

- a. Untuk meninjau kembali kinerja yang lalu
- b. Untuk membantu pengembangan individu
- c. Untuk mengetahui kondisi perusahaan saat ini, untuk digunakan penentuan kebijakan yang akan datang
- d. Untuk pengembangan perusahaan (menutup atau membukacabang, perwakilan, atau kantor baruh didaerah
- e. Untuk mempersiapkan menghadapi kompetisi yang semakin ketat, termasuk karena tujuan memciptakan produk baru atau memasarkan produk baru.
- f. Untuk mengaudit keterampilan (*skills*) didalam organisasi
- g. Untuk menyusun sasaran-sasaran kinerja yang akandating
- h. Untuk mengamati (*identify*) personil dan unit organisasi yang potensial untuk dipromosikan atau dikembangkan

Menurut Mulyadi (dalam Yunita, 2018:22) “Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi dan karyawannya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.” Menurut Mangkuprawira (2004:224) Manfaat dan tujuan kinerja memiliki beberapa manfaat ditinjau dari beberapa perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya berikut:

- a. Perbaikan kinerja
- b. Penyesuaian kompensasi
- c. Keputusan penetapan
- d. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
- e. Perencanaan dan pengembangan karir
- f. Proses penetapan staf
- g. Ketidakakuratan informasi
- h. Kesalahan rancangan dalam pekerjaan
- i. Kesempatan kerja yang sama
- j. Tantangan eksternal

Dari data yang telah dibahas dari tujuan penilaian kinerja manajerial diatas dapat sipenulis menyimpulkan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja dalam sebuah organisasi dan juga mengembangkan serta mengamati potensial ataupun *skil* dalam sebuah perusahaan.

2.2.3 Indikator Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan seberapa jauh manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Adapun indikator kinerja manajerial serta tugas dan fungsi

manajemen menurut Mardiasmo (2004:98) menjelaskan tugas- tugas manajerial sebagai berikut:

1. Perencanaan, yaitu menentukan tujuan-tujuan, kebijakan arah dari tindakan atau pelaksanaan yang diambil. Termasuk juga Skedul pekerjaan, membuat anggaran, menyusun prosedur-prosedur, mementukan tujuan, menyiapkan agenda dan membuat program.
2. Investasi, yaitu mengumpulkan dan menyiapkan informasi, biasanya dalam bentuk catatan-catatan, laporan-laporan, dan lapran -rekening, melakukan inventarisasi, melakukan pengukuran hasil, menyiapkan laporan keuangan , menyiapkan catatan, melakukan penelitian, dan melakukan analis pekerjaan
3. Koordinasi, yaitu melakukan tukar menukar informasi dengan orang-orang dibagian yang lain dengan tujuan untuk menghubungkan dan menyesuaikan program-program, memberikan sasaran kedepartemen lain, melancarkan hubungan dengan manajer-manajer lain, mengatur pertemuan-pertemuan, memberikan informasi terhadap atasan, berusaha mencari kerjasama dengan departemen lain.
4. Evaluasi, yaitu melakukan penilaian dan pengharapan terhadap usulan, laporan atau observasi tentang prestasi kerja. Menilai karyawan, menilai catatan hasil pekerjaan, menilai laporan keuangan , melakukan pemeriksaan terhadap produk, menyetujui permintaan-permintaan menilai usulan-usulan dan saran-saran.
5. Pengawasan, yaitu mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, memberikan nasihat kepada bawahan, melatih bawahan, menjelaskan

tentang aturan-aturan pekerjaan, penugasan, tindakan pendisiplinan, menangani keluhan-keluhan bawahan.

6. **Negosiasi**, yaitu melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang-barang atau jasa, negosiasi pajak, menghubungkan para pemasok, melakukan perundingan dengan wakil-wakil penjualan kepada agen-agen atau konsumen
7. **Perwakilan**, yaitu melakukan kepentingan umum atas organisasi, melakukan pidato-pidato, konsultasi untuk kontrak dengan individu atau kelompok-kelompok diluar individu, pidato-pidato untuk umum, kampanye-kampanye masyarakat, meluncurkan hal-hal baru, menghindari konferensi-konferensi pertemuan klub bisnis.

2.3 Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

“Anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai suatu system pengendalian untuk mengukur kinerja” (Schiff dan Lewis, 1970 dalam Novilia Fitrianti, 2010). Kinerja manajerial yang diperoleh merupakan salah satu faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan pengelolaan organisasi secara efektif. Dimana kinerja tersebut merupakan kinerja para anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial seperti perencanaan, investasi, supervise, koordinasi, pengaturan staff (*staffing*), negoisasi dan representasi (Mahoney, at al. 1963 dalam Novilia Fitriani, 2010). Berbagai penelitian telah dilakukan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitiannya menunjukkan perbedaan antara peneliti yang satu dengan peneliti yang lainnya.

(Yusfaningrum dan Ghozali 2005 dalam Novilia 2010) menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Selanjutnya Vivi dan Ani Susanti (2004) menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Sementara Sugiyanto (2005) dan Nina Yusnita (2008) menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Menurut penelitian (J. Sumanro (2005) dan Wahyudin Nor (2007) dalam Novilia Fitrianti, 2010:18) mengatakan bahwa hubungan yang signifikan antara partisipasi penyusunan terhadap kinerja manajerial. Partisipasi penyusunan anggaran mengacu pada sejauh mana atasan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Berdasarkan Uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Menurut Fitriyati (2006) "bahwa hubungan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, artinya partisipasi dapat meningkatkan kinerja manajerial dan semakin tinggi partisipasi anggaran maka semakin tinggi pula kinerja manajerial.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial telah banyak dilakukan baik pada perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa yang bersifat non positif motif dan berbagai tambahan modifikasi variabel. Terdapat banyak penelitian yang sudah dilakukan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Berbagai penelitian tersebut dilakukan dengan melakukan penambahan variabel atau tidak. Beberapa hasil

penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti terlebih dahulu yang berpendapat adanya pengaruh, penelitian mereka sebagian besar berpendapat bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

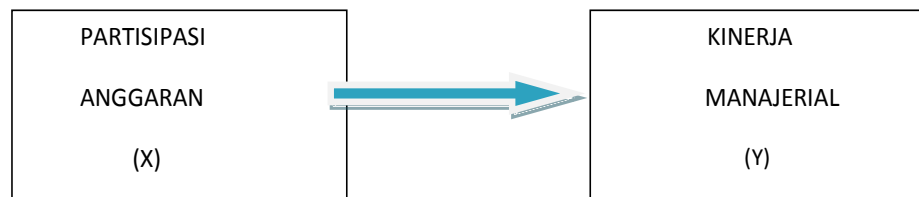
Berikut penelitian terlebih dahulu yang sejenis adalah sebagai berikut:

No	Peneliti	Judul	Hasil	Perbedaan
1	Yudhita Andini Simanjuntak (2018)	Pengaruh partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggung jawaban terhadap kinerja manajerial pada PT. Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Cabang Belawan	Hasil pengujian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggung jawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Pelabuhan indonesia 1 (Pelindo)	Jika penelitian Yudhi Andini Simanjuntak (2018), Pada PT. Pelabuhan Indonesia 1, sedangkan sekarang dilakukan di Kantor Pusat PT. Pelabuhan indonesia 1 (Pelindo)
2	Frisilia Wihafina Hafiz (2007)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, terhadap kinerja manajerial pada PT. Cakra Compact Aluminium Industries	Hasil pengujian menunjukkan bahwa, partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial	Jika Frisilia Wihafina melakukan penelitian diperusahaan swasta sedangkan yang dilakukan sekarang adalah penelitian diperusahaan di Badan Usaha Milik Negara (BUMN)
3	Hilarius	Pengaruh	Hasil dari	Pada penelitian

	Prima (2014)	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap kinerja pada Hotel Berbintang di daerah Yogyakarta	pengujian menunjukkan bahwa, penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.	yang dilakukan Hilarius Prima variabel x yaitu Pengaruh penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban maka, peneliti sekarang menggunakan variabel X yaitu Pengaruh Partisipasi Anggaran
4	Baihaqi (2018)	Pengaruh komitmen Organisasi dan peran manajerial pengelolaan keuangan terhadap kinerja manajerial satuan unit kerja perangkat daerah	Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Komitmen yang tinggi terhadap organisasi yang lebih baik	Jika pada penelitian Baihaqi (2012) menggunakan dua variabel x sedangkan penelitian yang dilakukan sekarang yaitu hanya menggunakan 1 variabel X yaitu partisipasi anggaran

2.4 Kerangka Konseptual

Menurut Natoatmodjo (2012:49), kerangka konseptual adalah suatu uraian dan visualisasi tentang hubungan antara kaitan konsep-konsep atau variabel-variabel yang akan diamati atau diukur melalui penelitian yang akan dilakukan. Kerangka penelitian ini digunakan untuk mempermudah jalan pemikiran terhadap permasalahan yang dibahas terkait dengan hubungan variabel.



Gambar 2.1: Kerangka Konseptual Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyona (2012;51) “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian”. Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka konseptual, maka hipotesis yang dikemukakan oleh peneliti yaitu H_0 : “Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Menejerial pada Perumnas Regional 1 Medan”

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis, Lokasi, dan Waktu Penelitian

3.1.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam skripsi ini menggunakan penelitian data kuantitatif berupa penyebaran angket atau kuesioner kepada manajer pada Perumnas Regional 1 Medan. Menurut Sugiono (2012:7) “yaitu suatu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivism, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu. Teknik pengambilan sampel pada umumnya random, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.”

3.1.2 Lokasi Penelitian

Untuk mendapatkan data-data yang relevan dalam penelitian ini, peneliti mengadakan penelitian pada Perumnas Regional 1 Medan .

3.1.3 Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini dimulai dari bulan Januari sampai dengan bulan September 2020. Terdapat rincian sebagai berikut.

Tabel 3.1

No	Kegiatan	BULAN (2020)				
		Jan/Mar	Apr/Mei	Jun/Jul	Agt/Sept	Okt/Nov
1	Proposal Penelitian					
	Survei Awal					
	Penyusunan proposal					
	Bingbingan Proposal					
	Seminar Proposal					
2	Penelitian					
	Pengiriman kuesioner					
	Pengembalian Kuesioner					
	Analisis Data Penelitian					
	Penyusunan Hasil Penelitian					
3	Ujian Sikripsi (meja hijau)					

3.2 Populasi dan Sample

3.2.1 Populasi

Menurut Sugiono (2012:9) populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/ subjek dengan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer, Bagian SDM, Bagian keuangan, dan bagian Perencanaan pada Perumnas Regional 1 Medan

Jadi populasi dalam penelitian ini berjumlah 55 orang .Seluruh populasi tersebut dijadikan untuk diteliti dan penelitian ini bersifat survey.

3.2.2 Sampel

Menurut Sugiono (2012:10) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik tertentu yang dimiliki oleh populasi tersebut.Penentuan sampel yang digunakan yaitu Teknik pengumpulan data dengan membagikan kuesioner terhadap responden. Jadi sampel dalam penelitian ini adalah berjumlah 40 orang adalah sebagai berikut:

Manajer	: 4 orang
Bagian SDM	: 16 orang
Bagian Keuangan	: 10 orang
Bagian perencanaan	: 10 orang

3.2.3 Defenisi Operasional

Menurut Arikunto (2010:188) “untuk memudahkan dalam pengumpulan dan Analisa data, maka diperlukan suatu defenisi operasional variabel. Defenisi operasional variabel adalah objek penelitian.Atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian”.Variabel yang digunakan dalam penelitian ini ialah partisipasi anggaran sebagai variabel independen dan kinerja manajerial sebagai variabel dependen. Partisipasi anggaran dalam penelitian ini berkaitan seberapa jauh keterlibatan manajer dan bawahan dalam menentukan atau menyusun anggaran yang ada dalam setiap departemen perusahaan. Dalam pengukuran ini skala yang digunakan ialah skala likert. Dimana skala 1(Sangat Tidak Setuju), skala 2 (Tidak Setuju) skala 3 (Netral), skala 4 (Setuju), skala 5 (Sangat Setuju).

Adapun Batasan dan defenisi operasional variabel yang diteliti adalah sebagai berikut:

Tabel III.3
Operasional Variabel

Variabel	Pengertian	Indikator	Pengukur
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X)	Partisipasi Penyusunan anggaran adalah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu didalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada didalam divisi atau bagiannya, baik secara period ataupun tahunan. (M. Nafrin, 2012)	1. Keterlibatan dalam penyusunan anggaran 2. Pengaruh penetapan anggaran 3. Pentingnya usulan anggaran 4. Terbuka dalam penyusunan anggaran. (Sinaga, 2013)	Skala Likert
Kinerja Manajerial (Y)	Kinerja manajerial adalah proses pengorganisasia n, pelaksanaan dan pengendalian terhadap pencapaian kinerja komunikasikan	1. Perencanaan 2. Investasi 3. Koordinasi 4. Evaluasi 5. Pengawasan 6. Negosiasi 7. Perwakilan (Mardismo, 2004)	Skala Likert

	secara terus menerus oleh pimpinan kepada karyawan antara karyawan dengan atasannya langsung. (Anwar, 2010)		
--	--	--	--

Dengan skala Pengukuran dilakukan likert dimana skala 1(Sangat Tidak Setuju), skala 2 (Tidak Setuju) skala 3 (Netral), skala 4 (Setuju), skala 5 (Sangat Setuju).

3.4 Jenis dan Sumber Data

3.4.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yaitu data yang diukur dalam suatu skala likert. Sesuai dengan bentuknya data kuantitatif dapat diolah atau dianalisis dengan menggunakan Teknik perhitungan matematika atau statistika. Data kuantitatif berfungsi untuk mengetahui jumlah atau besaran dari sebuah objek yang akan diteliti. Data ini bersifat nyata atau dapat diterima oleh panca indera sehingga peneliti harus benar-benar teliti untuk mendapatkan keakuratan data dari objek yang akan diteliti.

3.4.2 Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer. Menurut Sugiyono (2017:193) "Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data yang langsung diperoleh dari Perumnas Regional 1

Medan dengan metode kuesioner yang dibagikan kepada para manajer struktural yang berkaitan dengan variabel dalam penelitian ini.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dari penelitian ini adalah metode survei dengan kuesioner. Menurut Sugiono (2015:199) “Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan kepada responden untuk dijawabnya”. Salah satu cara pengumpulan data yang digunakan dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan atau pernyataan kepada responden penelitian. Setiap jawaban pertanyaan diberikan skor sesuai dengan masing-masing skala pengukuran. Kegiatan pembagian kuesioner dibagikan secara langsung dengan mendatangi responden dan dapat memberikan penjelasan apabila ada pos pernyataan atau pernyataan yang tidak dimengerti.

3.6 Teknik Analisis Data

Menurut Sugiono, (2012:21) “analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, menyajikan data dari setiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk mengkaji hipotesis yang telah diajukan”. Teknik analisis data pada penelitian ini adalah menggunakan analisis data kuantitatif dalam program SPSS 24.0. Berikut adalah pengujian-pengujian yang dilakukan dari hasil penelitian ini .

3.6.1 Uji Kualitas Data

1. Uji Validitas

Menurut Ghazali (2011:25) “ uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika

pernyataan pada kuesioner yang mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.” Untuk dapat dikemukakan bahwa validitas adalah ukuran yang menunjukkan sejauh mana instrumen pengukur mampu mengukur apa yang diukur.

2. Uji Reliabilitas

Uji Reabilitas ini digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal respon dari seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Tingkat reliabel suatu variabel atau konstruk penelitian dapat dilihat dari hasil uji statistic Cronbach Alpha (α). Menurut kriteria Nunnally (1960) yang dinyatakan Ghazali (2011:26), variabel atau konstruk dikatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha $> 0,60$. Semakin nilai alphanya mendekati satu, maka nilai reliabilitasnya semakin terpercaya.

3.6.2 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk melibatkan apakah didalam model regresi tersebut terdapat suatu penyimpangan, sehingga perlu diadakan pemeriksaan dengan menggunakan pengujian normalitas, multikolinieritas, dan heteroskedastisitas.

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independent keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2011:28). Untuk menguji model regresi mempunyai distribusi normal atau tidak dapat dilihat dari penyebaran data (titik) pada suatu diagonal

dangrafik yang bersangkutan, yaitu Normal P-PLOP. Bila dan menyebar jauh dari garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Uji normalitas bisa juga menggunakan analisis statistik, yaitu dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov (K-S). Apabila tingkat signifikansi pada Asymp Sig (2-tailed) lebih dari 0,05, maka dapat dikatakan data berdistribusi normal.

2. Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk melihat apakah terdapat ketidak-samaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Deteksi heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan memplotkan nilai ZPRED (nilai prediksi) dengan SRESID (nilai residualnya). Heteroskedastisitas ditandai dengan adanya pola-pola tertentu pada grafik scatterplot. Jika titik-titik yang membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang), maka terjadi dan dibawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Selain itu, heteroskedastisitas dapat diketahui melalui Uji Gletser. Jika probabilitas signifikansi masing-masing variabel independen $> 0,05$, maka dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi (Ghozali, 2011:31)

3.6.3 Analisis Regresi Linear Sederhana

Analisis ini digunakan melakukan prediksi, bagaimana perubahan nilai variabel dependen bila nilai variabel independen dinaikkan atau diturunkan nilainya (Sugiono, 20012:29)". Dalam penelitian ini, bersamaan regresi dinyatakan sebagai berikut:

$$Y = a + b X + e$$

Dimana : Y = Kinerja manajerial

α = Konstanta

X = Partisipasi Penyusunan Anggaran

b = Koefisien arah Regresi

e = Tingkat Kesalahan Pengganggu

3.6.4 Uji Hipotesis

1. Koefisien Determinasi (R^2)

Nilai koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol (0) dan satu (1). Nilai R^2 yang kecil berarti variabel-variabel independent memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan. Secara umum koefisien determinasi untuk data silang (*crosssection*) relatif, karna adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamat. Sedangkan untuk data (time series) biasanya mempunyai nilai koefisien determinasi yang tinggi (Ghozali, 2011:37).

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan.

Berdasarkan analisis data dan pembahasan hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Partisipasi Anggaran (X) memiliki nilai koefisiensi regresi sebesar 1.060. dan diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 23.105 dan nilai t_{tabel} sebesar 1.683 dimana $23.105 > 1.683$ dengan nilai probabilitas (sig) 0,000 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Maka variabel Partisipasi Anggaran memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada Perum Perumnas Regional 1 Medan. Ini artinya partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial memiliki hubungan dengan adanya keterlibatan dari menejer bawah hingga menejer puncak penyusunan anggaran secara partisipasi diharapkan kinerja manajer akan meningkat, dimana ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan-tujuan yang diterapkan, dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran.

5.2 Saran.

Dari hasil pembahasan dan kesimpulan diatas, maka saran peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perumnas Regional 1 Medan Partisipasi Penyusunan Anggaran sangat berpengaruh terhadap kinerja manajerial, untuk meningkatkan kinerja manajerial maka diterapkan Partisipasi Penyusunan Anggaran karena dalam

pembuatan anggaran dibutuhkan partisipasi dari manajemen tingkat atas maupun manajemen tingkat bawah yang akan bertugas untuk mempersiapkan dan mengevaluasi anggaran tersebut, dimana nantinya anggaran akan digunakan sebagai tolak ukur bagi kinerja manajer.

2. Agar dapat memastikan bahwa kuesioner yang dikirim benar-benar diisi oleh objek yang diinginkan peneliti maka peneliti selanjutnya seharusnya memperkuat dengan metode wawancara atau observasi secara langsung.



DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar prabu Mangkunegara. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
Perusahaan: PT. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Abdul Halim & Syam Kusufi.(2012).*Akuntansi Sektor Publik teori, konsep dan aplikasi*. Salemba Empat : Jakarta.
- Andini, Yudhita. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggung jawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Pelabuhan Indonesia 1(Persero) Cabang Belawan, Sikripsi, Sarjana.Universitas Universitas Medan Area.
- Anthony, Robert N dan Vijay, Govindarajan. (2012). *Management Control System*. Salemba Empat : Jakarta.
- Arikunto. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta: Jakarta.
- Baihaqi. (2012). *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Peran Manajerial Pengelolaan Keuangan Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah*, Vol.1,Journal , Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu.
- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Anggaran Perusahaan*. Rieka Cipta: Jakarta.
- Chenhall, Hanggraeni. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia: Jakarta.
- Don, Hansen, R. Dan Maryana M. Mowen. (2013) *Akuntansi Manajerial*. Edisi 8, Ahli Bahasa Deni Arnos Kwari, Salemba Empat: Jakrta.
- Dharmanegara, Ida, Bagus Agung. (2010). *Penganggaran Perusahaan: Teori dan Aplikasi*. Graha Ilmu: Yogyakarta.

- Efrianti, Novilia .(2010). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi*, Jurusan Akuntansi, UIN: Yogyakarta.
- Erma, Sarah Yuliasuti. (2016). *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Aset Daerah*, Fakultas Ekonomi. Universitas Nuawanto: Semarang.
- Ffisia, Wihafina, Hafiz. (2007). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Cakra Compact Aluminium Industrie*, Jurusan Akuntansi: Universitas Sumatera Utara.
- Garrison, Ray H., Norren, Eric w. Noreen dan Peter C. Brewer, (2013). *Akuntansi Manajerial Edisi 14. Nenerjemah Kartika Dewi*, Penerbit Salemba Empat: Jakarta.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis*, D. 1997. *Organisasi dan Manajemen*. Erlangga: Jakarta.
- Hansen dan Mowen, *Akuntansi Manajerial Buku 1 Edisi 8*, Salemba Empat, Penerbit Salemba Empat, : Jakarta.
- Harahap, Sofyan Syafri. (2012). *Penganggaran Perencanaan Lengkap Untuk Membantu Manajemen*. Rajawali Pers: Jakarta.
- Hasibuan, Melayu, S.P. (2014). *Manajemen*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Hartono, Budi. (2016). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial, Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi*. Jurusan Akuntansi. Universitas Pelita Harapan: Medan.

- Hilarius, Prima, M. (2014). *Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial, Jurusan Akuntansi. Universitas Atma Jaya: Yogyakarta.*
- Imam, Ghozali, (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Nafarin, M. (2013). *Penganggaran perusahaan*. Edisi Ketiga, Cetakan Kedua, Buku 1, Salemba: Jakarta.
- Nordiawan, Deddy. (2012). *Anggaran disuatu Pemerintahan*, Edisi ke 1. Salemba Empat: Jakarta.
- Notoatmodjo, S. (2012), *Metode Penelitian Kesehatan*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Sitepu, Ofalyn. (2013). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Anggaran, Akuntabilitas Publik, dan Pengendalian Akuntansi Terhadap Kinerja Manajerial di Inspektorat Pemerintah Provinsi Sumatera Utara*. Fakultas Ekonomi: Universitas Sumatera Utara.
- Rethavimarlian, Kiki. (2018). *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Peran Pengelolaan Keuangan Daerah Terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah*. Sikripsi: Universitas Lampung.
- Ronney, Marshall B, dan Paul Jhon Steinbart Alih, Bahasa oleh Safira, dan Puspitasari. (2012). *Sistem informasi Akuntansi*. Salemba Empat, Jakarta.
- Rudianto. (2013). *Akuntansi Manajemen Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Erlangga: Jakarta.
- Santoso, Singgih, (2011). *Buku Latihan SPSS Parametrik*. PT Alex Media Komputindo: Jakarta.

Simamora, Henri. (2012). *Akuntansi Manajemen Edisi Ketiga, Star Gate*
Publidsher: Riau.

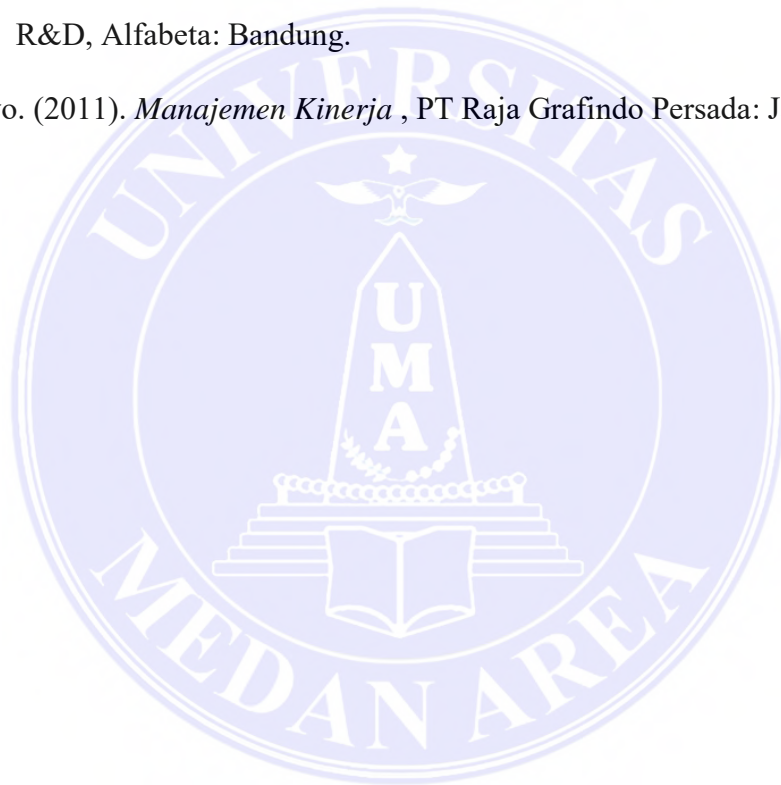
Singgih, Santoso, (2011). *Buku Latihan SPSS Parametrik*, PT. ,lex Media
Kumputido: Jakarta.

Siregar, Baldrik dkk. (2013). *Akuntansi Manajemen*. Salemba Empat: Jakarta.

Sugiono, (2012). *Statistika Untuk Penelitian*. Alfabeta: Bandung.

Sugiono,(2014). *Metode Penelitian Bisnis Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan*
R&D, Alfabeta: Bandung.

Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja* , PT Raja Grafindo Persada: Jakarta.





LAMPIRAN

LAMPIRAN 1**KUESIONER PENELITIAN**

Nomor Responden :(diisi oleh peneliti)
 Nama :(Boleh tidak diisi)
 Jenis Kelamin :
 Umur :
 Pendidikan Terakhir :
 Masa Kerja :

PETUNJUK PENGISIAN

Mohon Bapak/Ibu, Saudara/i memberi tanda *checklist* (√) pada kolom (antar 1-5) sesuai dengan skala yang menurut anda paling mendekati.

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

RR : Ragu-Ragu

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

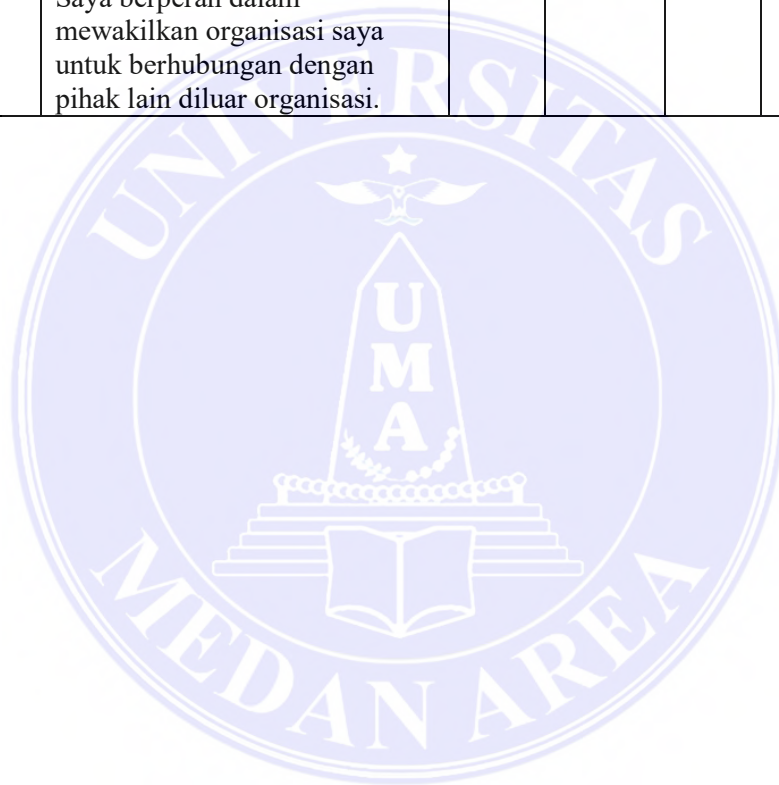
Kuesioner Partisipasi Anggaran

NO.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Dalam menyusun anggaran, program, dan kegiatan, semua pihak ikut dilibatkan.					
2	Saya diberikan banyak kesempatan untuk ikut dalam penyusunan anggaran .					
3	Saya memberikan banyak informasi dalam pelaksanaan anggaran anggaran.					
4	Kontribusi semua pihak terhadap partisipasi anggaran sangat besar.					
5	Saya memiliki pengaruh yang kuat terhadap proses penyusunan rencana anggaran					
6	Pendapat saya jarang diterima ketika menetapkan perencanaan anggaran disatuan unit kerja					
7	Karena kendala waktu, saya sering menetapkan anggaran yang tidak yang tidak sesuai dengan rencana anggaran disatuan unit kerja					

Kuesioner Kinerja Manajerial

NO.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya berperan dalam penentuan tujuan ,kebijakan,rencana kegiatan, seperti menjadwalkan kerja, penyusunan anggaran, dan penyusunan program.					
2.	Saya berperan dalam mengumpulkan dan menyiapkan informnasi yang biasanya berbentuk catatan dan laporan.					
3.	Saya ikut berperan dalam tukar-menukar informasi dalam organisasi untuk mengkoordinasikan daan menyesuaikan laporan.					
4.	Saya berperan dalam mengevaluasi dan menilai rencana kerja, laporan kinerja,					

	maupun kinerja yang diamati pada unit/sub unit saya.					
5.	Saya berperan dalam mengarahkan , memimpin, dan mengembangkan para bawahan pada unit/ sub unit saya.					
6.	Saya berperan dalam mengelolah, mengatur, memilih pegawai pada unit/sub unit saya.					
7.	Saya berperan dalam melakukan kontrak untuk barang/jasa yang dibutuhkan pada unit/ sub unit saya.					
8.	Saya berperan dalam mewakili organisasi saya untuk berhubungan dengan pihak lain diluar organisasi.					



LAMPIRAN 2

DATA KUESIONER VARIABEL

Partisipasi Anggaran(X)

Responden	X1							Total
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	
1	5	5	4	4	5	5	4	32
2	5	4	5	4	4	4	4	30
3	4	5	4	4	4	4	5	30
4	4	5	4	5	4	4	4	30
5	4	3	4	4	3	4	4	26
6	5	5	5	5	5	5	5	35
7	4	4	4	4	4	4	4	28
8	4	4	4	4	5	5	3	29
9	5	5	4	4	4	4	4	30
10	1	1	1	1	1	1	2	8
11	4	4	4	4	4	4	5	29
12	5	4	5	4	3	4	4	29
13	4	4	4	4	4	5	5	30
14	4	3	3	3	3	3	4	23
15	4	4	5	4	4	4	5	30
16	1	1	1	1	4	4	1	13
17	5	5	5	5	5	5	5	35
18	4	1	4	4	4	4	4	25
19	1	1	1	1	4	1	4	13

20	1	1	1	2	2	2	2	11
21	1	1	4	4	1	4	4	19
22	4	4	4	4	4	4	4	28
23	5	5	5	5	5	4	4	33
24	2	4	5	4	4	4	4	27
25	5	4	5	4	4	4	4	30
26	4	4	5	4	4	4	5	30
27	4	5	3	4	4	4	4	28
28	4	4	5	4	4	5	4	30
29	3	4	4	5	4	5	4	29
30	5	2	4	5	5	5	4	30
31	5	4	4	4	4	5	4	30
32	4	5	5	5	5	3	5	32
33	3	5	4	4	5	4	4	29
34	4	3	4	3	5	5	5	29
35	4	5	5	5	5	5	5	34
36	5	5	5	5	5	5	4	34
37	4	5	4	4	4	5	5	31
38	5	5	5	4	5	5	4	33
39	4	4	5	4	2	5	5	29
40	5	5	5	3	5	4	4	31

DATA KUESIONER VARIABEL

Kinerja Manjerial (Y)

Responden	X1								Total
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	
1	5	5	5	4	4	4	5	5	37
2	5	4	4	4	4	4	4	4	33
3	4	5	4	5	4	5	5	4	36
4	4	5	4	4	5	4	4	4	34
5	4	3	4	4	4	4	4	4	31
6	5	5	5	5	5	5	5	5	40
7	4	4	4	4	4	4	4	4	32
8	4	4	5	3	3	4	4	5	32
9	5	5	4	4	4	4	4	4	34
10	1	1	1	2	2	1	2	1	11
11	4	4	4	5	5	4	4	4	34
12	5	4	4	4	5	5	4	4	35
13	4	4	5	5	5	5	4	5	37
14	4	3	3	4	3	5	4	3	29
15	4	4	4	5	4	4	4	4	33
16	1	1	4	1	1	1	1	4	14
17	5	5	5	5	5	5	5	5	40
18	4	1	4	4	3	4	4	4	28
19	1	1	1	4	4	4	4	1	20
20	1	1	2	2	2	2	2	2	14

21	1	1	4	4	1	4	1	4	20
22	4	4	4	4	4	4	4	4	32
23	5	5	4	4	5	4	4	4	35
24	2	4	4	4	5	4	4	4	31
25	5	4	4	4	4	4	4	4	33
26	4	4	4	5	4	5	4	4	34
27	4	5	4	4	5	5	4	4	35
28	4	4	5	4	4	4	5	5	35
29	3	4	5	4	4	4	4	5	33
30	5	2	5	4	5	5	5	5	36
31	5	4	5	4	5	4	5	5	37
32	4	5	3	5	5	5	4	3	34
33	3	5	4	4	4	4	5	4	33
34	4	3	5	5	5	5	5	5	37
35	4	5	5	5	5	5	5	5	39
36	5	5	5	4	4	5	5	5	38
37	4	5	5	5	5	5	5	5	39
38	5	5	5	4	4	4	4	5	36
39	4	4	5	5	5	5	4	5	37
40	5	5	4	4	4	4	4	4	34

LAMPIRAN 3

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Partisipasi_Anggaran	40	8	35	27.80	6.362
K_Manajerial	40	11	40	32.30	6.981
Valid N (listwise)	40				

Hasil Uji Validitas
Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan
Perum Perumnas Regional 1 Medan

Pertanyaan	R- Tabel	R-Hitung	Keterangan
X1.1	0.3044	0.871	Valid
X1.2		0.859	Valid
X1.3		0.893	Valid
X1.4		0.866	Valid
X1.5		0.687	Valid
X1.6		0.776	Valid
X1.7		0.725	Valid
Y.1	0.3044	0.857	Valid
Y.2		0.831	Valid
Y.3		0.768	Valid
Y.4		0.788	Valid
Y.5		0.830	Valid
Y.6		0.832	Valid
Y.7		0.859	Valid
Y.8		0.768	Valid

Sumber: Uji validitas variabel X1 SPSS 21.0

Hasil Uji Reliabilitas
Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan
Perum Perumnas Regional 1 Medan

Cronbach's Alpha	N of Items
.913	7
.925	8

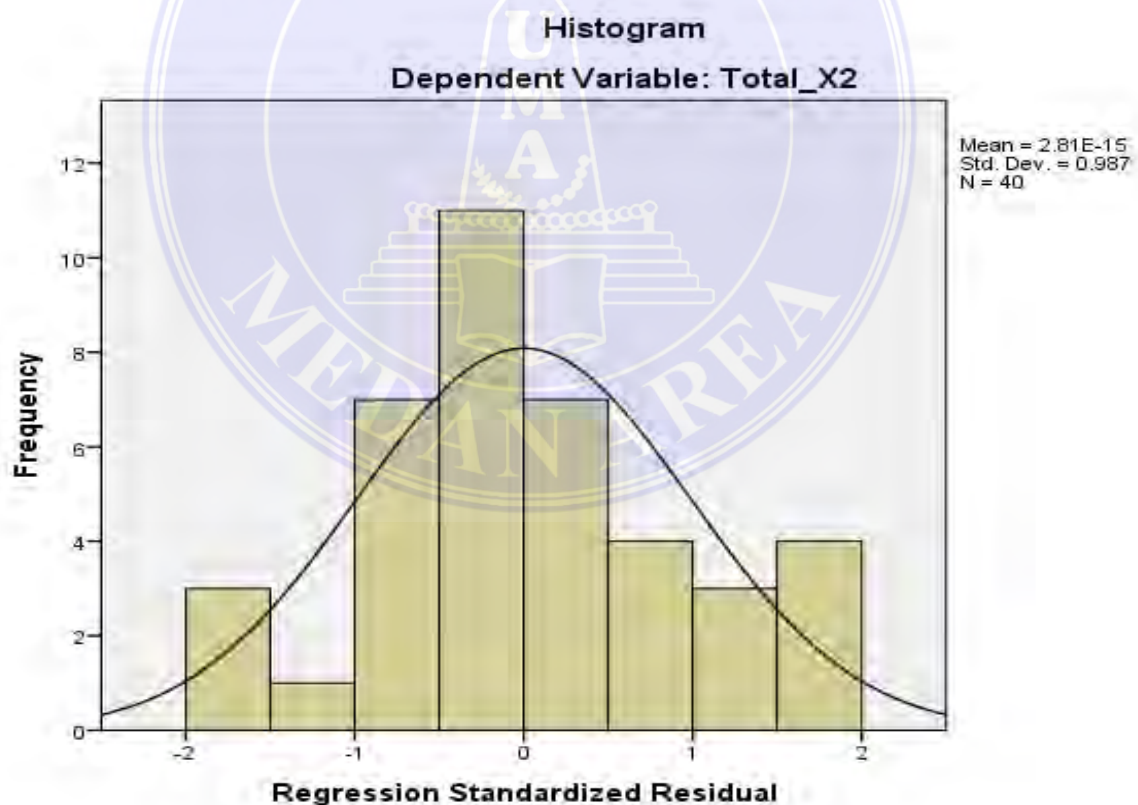
Sumber : SPSS 21.0 Uji Realibel.

Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

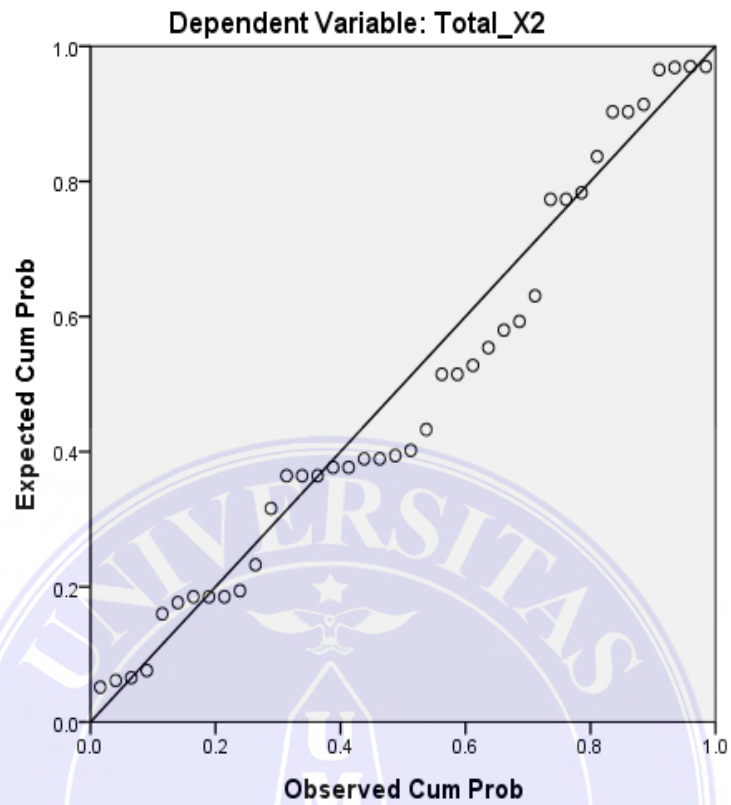
		Unstandardized Residual
N		40
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.79944567
Most Extreme Differences	Absolute	.124
	Positive	.124
	Negative	-.081
Kolmogorov-Smirnov Z		.785
Asymp. Sig. (2-tailed)		.569

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



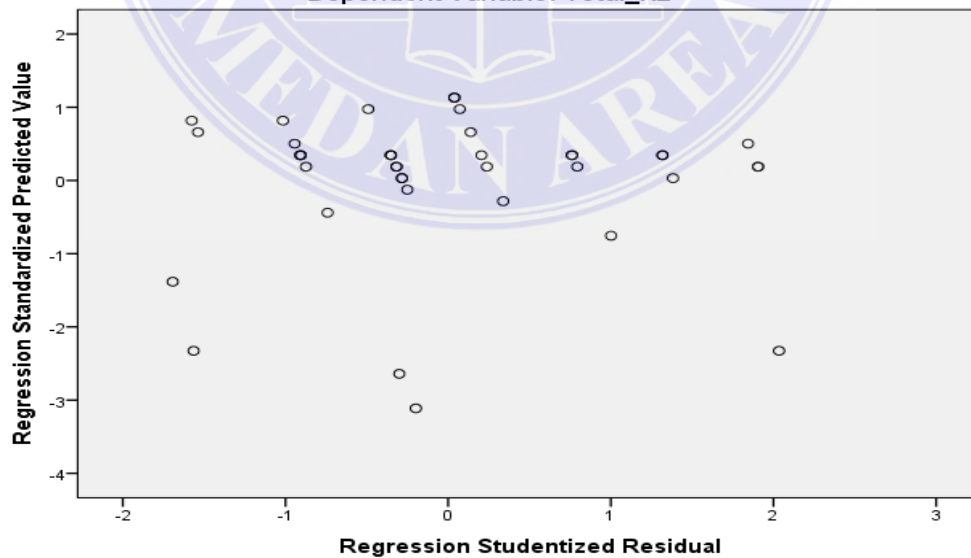
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Uji Heteroskedastisitas

Scatterplot

Dependent Variable: Total_X2



LAMPIRAN 4

**Hasil Regresi Linear Sederhana
Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.827	1.308		2.162	.037
P_Anggaran	1.060	.046	.966	23.105	.000

a. Dependent Variable: Kinerja_Manajerial

**Pengujian Uji Parsial (Uji-T)
Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.827	1.308		2.162	.037
P_Anggaran	1.060	.046	.966	23.105	.000

a. Dependent Variable: Kinerja_Manajerial

**Pengujian Koefisien Determinasi
Model Summary^b**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.966 ^a	.934	.932	1.823	2.251

a. Predictors: (Constant), Total_X1

b. Dependent Variable: Total_X2

LAMPIRAN 5

**SURAT KETERANGAN MENYELESAIKAN RISET**

Nomor : SUMUT/05/0178 / III /2020

Memperhatikan surat Dekan Universitas Medan Area Fakultas Ekonomi & Bisnis Nomor : 1200/FEB.2/01.10/VI/2020 perihal Izin Mengadakan Penelitian, yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Nazar
 NPP : 0472029
 Pangkat/Gol : Penata / 7
 Jabatan : Asman. Dana, SDM, PKBL & Umum

Dengan ini menerangkan bahwa :

NO	NAMA	NPM	JURUSAN
1	Arnas Nainggolan	168330088	Akuntansi

Adalah benar telah melaksanakan Riset pada Perum Perumnas Regional I, sesuai Surat Izin yang telah dikeluarkan oleh Perum Perumnas Regional I pada tanggal 30 Juni 2020 sampai dengan 5 Juli 2020.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Medan, 05 Juli 2020
 Asman, Dana, SDM & PKBL & Umum



Tembusan :

1. Yth. Dekan Fak. Ekonomi & Bisnis Universitas Medan Area
2. Arsip

FRM-SEKPER-03-03-05, Rev.0

CABANG SUMATERA UTARA
 Jl. Tuar Raya No. 3
 Griya Martubung - Medan
 Phone. +6261 - 685 0252
 Fax. +6261 685 3024
 Email. cab.sumut@perumnas.co.id

