

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA
PT. HADJI KALLA TOYOTA
MAKASSAR**

SKRIPSI

Oleh

DIAN NOVITA ASHARI

NIM 105730489214



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
MAKASSAR
2018**

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA
PT. HADJI KALLA TOYOTA
MAKASSAR**

SKRIPSI

DIAN NOVITA ASHARI

NIM 105730489214

*Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat Penelitian pada
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Makassar*

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
MAKASSAR
2018**

PERSEMBAHAN

Karya ilmiah "**Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Hadji Kalla Toyota Makassar**" ini kupersembahkan kepada Bapak, Ibu dan Saudaraku, *terimakasih atas segala kasih sayang serta dukungan spiritual dan material kalian.*

MOTTO HIDUP

"Dan (Ingatlah juga), tatkala Tuhanmu memaklumkan; "Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku sangat pedih"

(Q.S Al Ibrahim)



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Alamat: Jl. Sultan Alauddin No.259 Telp. (0411) 860 132 Makassar 90221

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Penelitian : "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Hadji Kalla Toyota Makassar."
Nama : Dian Novita Ashari
Nim : 105730489214
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Makassar

Menyatakan bahwa Sripsi ini telah diperiksa dan diajukan di depan Tim Penguji Skripsi Strata Satu (S1) pada hari Jumat, 31 Agustus 2018 bertempat di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, 6 September 2018

Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Hj. Ruliaty, MM
NIDN. 090954006

Linda Arisanty Razak, SE.,M.Si.Ak.CA
NIDN. 0920067702

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi

Ketua Jurusan Akuntansi

Ismail Rasulong, SE. MM
NBM : 903078

Ismail Badollahi, SE, M.Si. Ak. CA. CSP
NBM: 1073428



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Alamat: Jl. Sultan Alauddin No.259 Telp. (0411) 860 132 Makassar 90221

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

HALAMAN PENGESAHAN





Skripsi atas Nama Dian Novita Ashari, NIM: 105730489214, diterima dan disahkan oleh Panitia Ujian Skripsi berdasarkan Surat Keputusan Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar Nomor: 0009/2018 M, Tanggal 19 Dzulhijjah1439 H/ 31 Agustus 2018 M, sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar **Sarjana Ekonomi** pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

25 Dzulhijjah 1439H

Makassar,

6 September 2018 M

PANITIA UJIAN

1. Pengawas Umum : Dr. H. Rahman Rahim, SE.,MM
(Rektor Unismuh Makassar) 
2. Ketua : Ismail Rasulong, SE., MM
(Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis) 
3. Sekretaris : Dr. Agus Salim, HR, SE., MM
(WD I Fakultas Ekonomi dan Bisnis) 
4. Penguji :1. Dr. H. Mahmud Nuhung, MA
2. Linda Arisanti Razak, SE., M, Si. Ak. CA
3. Saida Said, SE., M. Ak
4. Faidhul Adziem, SE., M. Si 



Disahkan oleh,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Makassar

Ismail Rasulong, SE. MM
NBM : 903078



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Alamat: Jl. Sultan Alauddin No.259 Telp. (0411) 860 132 Makassar 90221

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dian Novita Ashari
Stambuk : 105730489214
Program Studi : Akuntansi
Dengan Judul : "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Hadji Kalla Toyota Makassar"

Dengan ini menyatakan bahwa:

Skripsi yang saya ajukan di depan Tim Penguji adalah ASLI hasil karya sendiri, bukan hasil jiplakan dan tidak dibuat oleh siapa pun.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan saya bersedia menerima sanksi apabila pernyataan ini tidak benar.

25 Dzulhijjah 1439H
Makassar, _____
6 September 2018 M

Yang Membuat Pernyataan.



Dian Novita Ashari

Diketahui Oleh:

Dekan Fakultas Ekonomi

Ketua Jurusan Akuntansi



Ismail Badollahi, SE, M.Si, Ak, CA, CSP
NBM: 1073428

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Wr. Wb.

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah yang tiada henti diberikan kepada hamba-Nya. Shalawat dan salam tak lupa penulis kirimkan kepada Rasulullah Muhammad SAW beserta para keluarga, sahabat dan para pengikutnya. Merupakan nikmat yang tiada ternilai manakala penulisan skripsi yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Hadji Kalla Toyota Makassar”.

Skripsi yang penulis buat ini bertujuan untuk memenuhi syarat dalam menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Teristimewa dan terutama penulis sampaikan ucapan terima kasih kepada Ayahanda tercinta Muh. Ashar, S.Pd dan Ibunda tercinta Hj. Jusmiati, S.Pd yang tiada hentinya memberikan doa, kasih sayang, semangat, bimbingan yang tak terhingga semenjak dari penulis lahir di dunia hingga saat ini dalam suka maupun duka. Serta dukungan materi maupun spiritual kepada penulis. Dan saudaraku tercinta Ardiansyah Ashari, S.Pd yang senantiasa mendukung dan memberikan doa, serta semangat yang tiada henti hingga akhir studi ini.

Dalam penyusunan skripsi ini, ada hal yang tidak mudah bagi penulis mengumpulkan data, meneliti, menyusun sampai pada penulisan skripsi ini, tetapi berkat bimbingan dan bantuan dari semua pihak, sehingga skripsi ini

dapat diselesaikan meskipun dengan sangat sederhana. Oleh karena itu, perkenankan penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak Dr. H. Abd Rahman rahim, SE.,MM., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar.
2. Bapak Ismail Rasullong, SE., MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
3. Bapak Ismail Badollahi, SE.,M.Si.Ak.CA, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Universitas Muhammadiyah Makassar.
4. Ibu Dr. Hj. Ruliaty, MM, selaku Pembimbing I dan Ibu Linda Arisanty Razak, SE.,M.Si.Ak.CA selaku Pembimbing II yang telah senantiasa meluangkan waktunya membimbing dan mengarahkan penulis, sehingga skripsi dapat diselesaikan.
5. Bapak/ibu dan asisten Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar yang tak kenal lelah banyak menuangkan ilmunya kepada penulis selama mengikuti kuliah.
6. Seluruh Manajer di PT. Hadji Kalla Toyota Makassar, juga kepada Kakanda Rahmat Fajar, S.PSi. Terima kasih atas bantuan dan kerja samanya dalam pengisian kuesioner penulis.
7. Staff Jurusan Akuntansi (Kak Reza dan Kak Chya). Terima kasih telah membantu menyiapkan segala administrasi dan keperluan penulis di Jurusan Akuntansi Universitas Muhammadiyah Makassar
8. Terimakasih yang sebesar-besarnya kepada sahabat tercinta Sulaeha, Andi Erniwati, Indah Novitasari, Andi W Firmansyah Al-ashar, Agus Utomo, Saiful atas waktu yang indah serta dukungan yang tak henti.

9. Rekan-rekan mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Akuntansi angkatan 2014 terkhusus kepada kelas ak 7-2014 yang selalu belajar bersama yang tidak sedikit bantuannya dan dorongan dalam aktivitas studi penulis.
10. Seluruh kakak-kakak dan adik-adik keluarga besar Himpunan Mahasiswa Akuntansi (HIMANSI) Universitas Muhammadiyah Makassar, terkhusus Kakanda Muh. Ikram, SE dan Kakanda Ardianto, SE terimakasih telah menjadi sahabat, teman, keluarga mendengarkan segala keluh kesah penulis membantu jika penulis mengalami kesusahan serta banyak memberikan ilmu dan bantuan selama ini.

Akhirnya, sungguh penulis sangat menyadari bahwa skripsi ini masih sangat jauh dari kesempurnaan oleh karena itu, kepada semua pihak utamanya para pembaca yang budiman, penulis senantiasa mengharapkan saran dan kritiknya demi kesempurnaan skripsi ini.

Mudah-mudahan skripsi yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi semua pihak utamanya kepada Almamater Kampus Biru Universitas Muhammadiyah Makassar.

Billahi fisabilil Haq fastabiqul khairat. Wassalamualaikum Wr.Wb.

Makassar, Agustus 2018

DIAN NOVITA ASHARI

ABSTRAK

Dian Novita Ashari. 2018. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Hadji Kalla Toyota Makassar*, Skripsi Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar. Dibimbing oleh Pembimbing I Ibu Ruliaty dan Pembimbing II Ibu Linda Arisanty Razak.

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Komitmen Tujuan terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Hadji Kalla Toyota Makassar. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah penelitian menggunakan metode *eksplanatori*. Data yang diolah adalah hasil responden dari kuisioner yang dibagikan kepada manajer di PT. Hadji Kalla Toyota Makassar. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi berganda dengan menggunakan software SPSS 21,0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Hipotesis pertama Partisipasi Penyusunan Anggaran tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial. Hal ini disebabkan oleh tidak ikut terlibatnya karyawan dalam penyusunan anggaran. Dimana perusahaan PT. Hadji Kalla Toyota Makassar, dalam penyusunan anggaran hanya melibatkan divisi tertentu atau pengambil kebijakan. Tidak adanya pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial juga dipengaruhi oleh target yang diberikan terlalu menuntut namun sumber daya yang diberikan tidak mencukupi (*overloaded*). Atasan / pemegang kuasa anggaran kurang mengetahui potensi dan hambatan yang dimiliki oleh bawahan / pelaksana anggaran sehingga memberikan target yang sangat menuntut dibandingkan dengan kemampuan bawahan / pelaksana anggaran. Dan Hipotesis kedua Komitmen Tujuan Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial. Hal ini disebabkan oleh komitmen organisasi erat kaitannya dengan model *of human behavior* dimana manajer dibentuk agar dapat selalu bekerjasama di dalam organisasi.

Kata Kunci : *Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kinerja Manajerial, Komitmen Tujuan Anggaran*

ABSTRACT

Dian Novita Ashari. 2018. Effect of Participation in Budget Preparation on Managerial Performance at PT. Hadji Kalla Toyota Makassar, Thesis Accounting Study Program, Faculty of Economics and Business, Muhammadiyah University of Makassar. Supervised by Supervisor I Mrs. Ruliaty and Supervisor II Mrs. Linda Arisanty Razak.

This study aims to prove the effect of participation in budget preparation and goal commitment to managerial performance at PT. Hadji Kalla Toyota Makassar. The type of research used in this study is research using explanatory methods. The processed data is the results of respondents from questionnaires distributed to managers at PT. Hadji Kalla Toyota Makassar. This study uses multiple regression analysis method using SPSS 21.0 software.

The results showed that the first Hypothesis of Participation in Budget Preparation had no effect on Managerial Performance. This is caused by not participating employees in the preparation of the budget. Where the company PT. Hadji Kalla Toyota Makassar, in the preparation of the budget only involves certain divisions or policy makers. The absence of the influence of budget participation on managerial performance is also influenced by the target given too demanding, but the resources provided are insufficient (overloaded). The supervisor / budget authority holder is not aware of the potential and constraints of the subordinates / budget implementers so as to provide very demanding targets compared to the capabilities of subordinates / budget executors. And the second hypothesis of Budget Purpose Commitment influences Managerial Performance. This is due to organizational commitment closely related to the model of human behavior where managers are formed so that they can always cooperate in the organization.

Keywords : *Participation in Budget Preparation, Managerial Performance, Commitment Budget Purpose*

DAFTAR ISI

SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
SURAT PERNYATAAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAK	x
ABSTRACT	xi
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
A. <i>Goal Setting Theory</i>	10
B. Anggaran	11
C. Partisipasi Penyusunan Anggaran	14
D. Kinerja Manajerial	18

E. Komitmen Tujuan Anggaran	22
F. Penelitian Terdahulu	23
G. Kerangka Konseptual	29
H. Hipotesis	31
BAB III METODE PENELITIAN	35
A. Jenis Penelitian	35
B. Lokasi Dan Penelitian	35
C. Definisi Operasional Variabel Dan Pengukuran	35
D. Populasi Dan Sampel	37
E. Teknik Pengumpulan Data	37
F. Teknik Analisis	38
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	41
A. Gambaran Umum Perusahaan	41
B. Hasil Penelitian	46
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	59
A. Kesimpulan	59
B. Saran	59
DAFTAR PUSTAKA	61

DAFTAR TABEL

Nomor	Judul	Halaman
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	25
Tabel 4.1	<i>Correlations</i>	46
Tabel 4.2	Hasil Uji Validitas Data	47
Tabel 4.3	<i>Reliability Statistics</i>	48
Tabel 4.4	Distribusi Kriteria Indeks Reliabilitas	48
Tabel 4.5	Tests of Normality	49
Tabel 4.6	Model Summary	52
Tabel 4.7	Coefficients	52

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul	Halaman
Gambar 2.1	Kerangka Konseptual	25
Gambar 4.1	Scatter Plot	50
Gambar 4.2	Histogram	51

DAFTAR LAMPIRAN

Struktur Organisasi PT. Hadji Kalla Toyota

Kuesioner Penelitian

Surat Balasan Penelitian

Daftar Tabulasi Data X1 (Partisipasi Penyusunan Anggaran)

Daftar Tabulasi Data X2 dan Y (Komitmen Tujuan Anggaran dan Kinerja Manajerial)

Hasil Analisis Data

Uji Validasi Data Nilai X

Uji Validasi Data Nilai Y

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perusahaan sebagai organisasi bisnis, mempunyai tujuan utama yaitu mendapatkan laba yang semaksimal mungkin dan meminimalkan biaya operasinya. Dari hal tersebut manajemen dituntut untuk mengelola perusahaan secara efisien agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang dalam menghadapi persaingan yang ketat. Pihak manajemen dituntut untuk lebih berhati-hati dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, serta pengawasan atau pengendalian terhadap bawahan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Dalam hal ini salah satu yang menjadi titik perhatian adalah kinerja manajerial.

Kinerja manajerial merupakan penilaian atas hasil pelaksanaan peran manajer yang dijalankan di dalam organisasi. Kinerja manajer diukur melalui kegiatan-kegiatan manajer yang meliputi perencanaan, pengkoordinasian, pengaturan staf, pengawasan, dan evaluasi. Kinerja manajerial menunjukkan kemampuan dan prestasi seorang manajer dalam menjalankan organisasi untuk mewujudkan tujuan yang mengarah kepada tercapainya tujuan perusahaan.

Kinerja manajerial dibutuhkan untuk menilai seberapa jauh manajer di suatu organisasi dapat melaksanakan visi dan misi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai organisasi. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja manajerial adalah dengan menerapkan partisipasi di dalam penyusunan anggaran. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau

standar dirancang secara partisipatif di setuju maka individu akan bertanggung jawab dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Rasa tanggung jawab akan memacu seseorang untuk bekerja sebaik mungkin untuk melaksanakan anggaran tersebut.

Kinerja para manajer dinilai berdasar pada efisiensi pelaksanaan anggaran dalam pencapaian target anggaran sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan. Anggaran merupakan alat yang efektif untuk pengendalian dan penilaian kinerja. Agar penilaian kinerja organisasi dapat dilakukan secara objektif, maka perlu adanya indikator kinerja untuk tolak ukur dalam pencapaian program yang ditetapkan. Indikator kerja yang ideal harus terkait pada efisiensi biaya dan kualitas pelayanan. Selain manajer karyawan pun perlu untuk diperhatikan karena karyawan merupakan motor operasi perusahaan, ketika kinerja karyawan tinggi maka kinerja perusahaan akan tinggi pula. Salah satu faktor yang memiliki pengaruh positif, dalam hal ini meningkatkan kinerja karyawan adalah partisipasi anggaran.

Partisipasi anggaran berarti memberikan kesempatan kepada para bawahan untuk terlibat dalam penyusunan anggaran. Kinerja para karyawan akan meningkat apabila mereka terlibat secara aktif dalam proses penyusunan anggaran pada unit organisasi tempat mereka bekerja. Dengan adanya partisipasi dalam proses penyusunan anggaran, bawahan akan terlibat secara emosional yang pada gilirannya memunculkan rasa tanggung jawab yang lebih tinggi dalam pelaksanaan anggaran. Partisipasi anggaran juga memungkinkan bawahan untuk menentukan tujuan dan target mereka sendiri. Dengan demikian, mereka akan lebih terbuka untuk menerima anggaran dan bekerja dengan lebih untuk mencapai target tersebut.

Kinerja manajerial dihubungkan dengan partisipasinya dalam penyusunan anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan tingkat seberapa besar keterlibatan dan pengaruh manajer dalam proses penyusunan anggaran suatu departemen atau bagiannya baik secara periodik maupun tahunan. Partisipasi anggaran dapat memberikan motivasi kerja kepada individu yang terlibat didalamnya. Manajer dalam suatu perusahaan termotivasi ke arah kinerja yang diharapkan agar dapat memenuhi tujuan perusahaan, sehingga dikatakan bahwa partisipasi anggaran juga merupakan pendekatan penganggaran yang berfokus pada upaya untuk meningkatkan motivasi manajer agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

Tanggung jawab yang dimiliki untuk melaksanakan setiap keputusan dari keikutsertaannya dalam proses penyusunan anggaran, akan menimbulkan komitmen dalam diri manajer untuk mencapai tujuan tersebut. Hal ini karena manajer yang bertanggungjawab, merasa memiliki andil dalam kemajuan dan kelangsungan hidup perusahaan, sehingga akan lebih terpacu untuk melakukan yang terbaik bagi perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Keberhasilan setiap penyusunan anggaran dapat ditentukan oleh cara penyusunan anggaran itu sendiri. Proses penyusunan anggaran, dapat dilakukan dengan beberapa pendekatan yaitu *top-down*, *bottom up* dan partisipasi. Dalam sistem penganggaran *top-down*, dimana rencana dan jumlah anggaran telah ditetapkan oleh manajer puncak sehingga bawahan hanya melakukan apa yang telah ditetapkan oleh anggaran tersebut. Penerapan sistem ini mengakibatkan kinerja bawahan menjadi tidak efektif karena target yang diberikan terlalu menuntut namun sumber daya yang

diberikan tidak mencukupi (*overloaded*). Lalu manajer puncak kurang mengetahui potensi dan hambatan yang dimiliki oleh bawahannya sehingga memberikan target yang sangat menuntut dibandingkan dengan kemampuan bawahan itu sendiri. Oleh karena itu, manajer puncak mulai menerapkan sistem penganggaran yang dapat menanggulangi masalah di atas yakni sistem penganggaran partisipatif (*participative budgeting*). Melalui sistem ini, bawahan kemudian dilibatkan dalam penyusunan anggaran yang menyangkut subbagiannya sehingga tercapai kesepakatan antara manajer puncak dan bawahan mengenai anggaran tersebut.

Manajer puncak biasanya kurang mengetahui bagian sehari-hari, sehingga harus mengandalkan informasi anggaran yang lebih rinci dari bawahannya. Dari sisi lain, manajer puncak mempunyai perspektif yang lebih luas atas perusahaan secara keseluruhan yang sangat vital dalam pembuatan anggaran secara umum. Setiap tingkatan tanggung jawab dalam suatu organisasi harus memberikan masukan terbaik sesuai dengan bidangnya dalam suatu sistem kerjasama penyusunan anggaran.

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Kinerja manajerial dikatakan efektif jika tujuan anggaran dapat tercapai dan bawahan mendapatkan kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam penganggaran. Partisipasi dari bawahan dalam penyusunan anggaran dapat memberikan kesempatan untuk memasukkan informasi lokal. Bawahan dapat mengkomunikasikan atau mengungkapkan beberapa informasi pribadi yang dapat dimasukkan dalam anggaran yang dipakai sebagai dasar penilaian kinerja bila bawahan ikut serta dalam proses penganggaran. Sehingga diharapkan bawahan dapat

melaksanakan anggaran dengan lebih baik dan pada akhirnya bisa meningkatkan kinerja manajerialnya.

Jadi dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran, kinerja manajerial perusahaan akan meningkat karena komunikasi antara bawahan dengan atasan dalam membuat keputusan bersama menimbulkan motivasi dalam bekerja. Serta dengan adanya partisipasi tersebut, akan meningkatkan komitmen untuk lebih bertanggungjawab atas setiap keputusan yang telah ditetapkan. Manajer akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja dan lebih berkomitmen pada organisasinya.

Untuk itu diperlukan suatu pengujian terhadap pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Apakah partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial atau tidak. Penelitian tentang hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dalam beberapa dasawarsa belakangan ini semakin berkembang.

Hasil penelitian yang dilakukan Dianawati (2010) menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial. Karena partisipasi dalam penyusunan anggaran sebagai suatu mekanisme pertukaran informasi yang memungkinkan bawahan memperoleh pemahaman lebih jelas terhadap pekerjaan mereka sehingga membantu meningkatkan kinerjanya. Manica dan Hanny (2016) menunjukkan Semakin tingginya partisipasi dalam penyusunan anggaran maka akan semakin meningkatkan kinerja manajerial yang dapat dicapai. Hal ini disebabkan oleh informasi pribadi yang dimiliki para manajer lebih akurat sehingga pencapaian tujuan anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial. Dari hasil kedua penelitian

ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian yang berbeda dihasilkan oleh Ermawati (2016) Berdasarkan hasil pengujian yang didapatkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini dikarenakan tingkat keterlibatan bawahan rendah dalam proses penyusunan anggaran. Bawahan memang terlibat dalam proses penyusunan anggaran tetapi keterlibatan bawahan tersebut hanya sebatas ikut merencanakan saja. Kholidah dan Murtini (2014) menyatakan bahwa partisipasi anggaran memiliki hubungan positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Penyusunan anggaran dengan melibatkan pihak atasan dengan bawahan merupakan salah satu alat yang dapat digunakan sebagai tolok ukur dalam meningkatkan kinerja manajerial.. Untuk itu peneliti tertarik untuk membuktikan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

PT. Hadji Kalla Toyota yang terletak di Wisma Kalla Lantai 12 jalan Dr. Sam Ratulangi No 8, Makassar merupakan perusahaan yang bergerak dalam sektor otomotif serta perdagangan. Perusahaan ini menjadi agen tunggal pemasaran mobil toyota untuk daerah Sulawesi Selatan, Tengah dan Tenggara. Perusahaan ini memiliki 29 cabang yang tersebar diseluruh Sulawesi yang memiliki pegawai sebanyak 2300 orang.

Penyusunan anggaran pada PT. Hadji Kalla Toyota masih dilaksanakan melalui masukan dari manajer *chief*, manajer divisi, manajer *head*, dan *section* (kepala bagian) dengan mempertimbangkan rencana kerja tahunan dan rencana strategis penyusunan anggaran juga memperhatikan masukan dari beberapa karyawan kemudian dibahas oleh Tim Anggaran PT.

Hadji Kalla Toyota. Peran manajer dalam penyusunan anggaran sebagai pengarah dan penyedia dari usulan-usulan anggaran dengan harapan anggaran dapat mencapai kinerja dan tujuan perusahaan. Namun, lamanya proses pembahasan anggaran yang disebabkan kurang matangnya perencanaan dapat menyebabkan tertundanya pelaksanaan tugas manajer.

Setiap tingkatan manajemen memiliki tugas pokok dan fungsi (tupoksi) yang berbeda, manajer *chief* atas bertugas menyampaikan visi dan misi dari perusahaan, manajer divisi bertugas menyampaikan program-program yang dapat menunjang visi dan misi perusahaan, sedangkan manajer *head* memiliki tugas membuat usulan kegiatan yang terkait dengan program yang telah ditetapkan. Walaupun demikian, setiap manajer telah melakukan tugas dan fungsi pokok seorang manajer, yaitu *planning*, *organizing*, *executing*, dan *controlling*. Hal ini dapat dilihat dari tugas setiap manajer dalam mengkoordinir, menyesuaikan, dan mencermati kegiatan maupun program agar dapat menunjang visi dan misi perusahaan. Transfer informasi yang terjadi di setiap tingkatan manajemen memberikan gambaran dan pengetahuan agar manajer dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

Informasi mengenai kebutuhan pelaksanaan kegiatan dari bawahan terkadang terganjal oleh standar yang telah ditetapkan atasan. Sebagai contoh, kurangnya koordinasi antara pelaksana dengan manajer mengenai standar penggunaan listrik yang telah ditetapkan, namun unit pelaksana teknis membutuhkan alat operasional maka kebijakan penghematan pemakaian listrik harus dilakukan di kantor cabang Hadji Kalla Toyota yang berdampak pada kinerja manajerial tidak maksimal. Dengan demikian, berdasarkan masalah yang ditemukan pada perusahaan PT. Hadji Kalla Toyota

sebagaimana yang telah dipaparkan di atas, maka peneliti bermaksud melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Hadji Kalla Toyota Makassar”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas maka rumusan masalah yang dibuat yaitu apakah partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen tujuan anggaran memengaruhi kinerja manajerial pada PT. Hadji Kalla Toyota Makassar.

C. Tujuan Penelitian

Secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran dan komitmen tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial. Sesuai dengan latar belakang yang peneliti kemukakan dan perumusan masalah maka penelitian ini bertujuan untuk membuktikan apakah ada pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Hadji Kalla Toyota Makassar.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Menambah pengetahuan penulis terhadap masalah yang diteliti dan diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmu pengetahuan terutama yang

berkaitan dengan akuntansi manajemen serta memperkuat penelitian terdahulu.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat digunakan sebagai pertimbangan jajaran manajemen dalam perusahaan untuk menciptakan anggaran yang efektif dan memberikan masukan dalam aktivitas perencanaan kegiatan perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Goal-Setting Theory

Goal-Setting Theory (Teori Penetapan Tujuan) Teori yang dikembangkan oleh Edwin Locke pada tahun 1968. *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya (Rumengan, 2011:7).

Goal-Setting Theory mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan. Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kinerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi (Wibowo, 2012:9).

Goal-Setting Theory menjelaskan hubungan tujuan dengan kinerja. Semakin tinggi komitmen yang dimiliki untuk mencapai tujuan, maka semakin tinggi pula usaha seseorang sehingga dapat mempengaruhi kinerja. Syarat terjadinya penetapan tujuan yang efektif adalah harus adanya komitmen

tujuan. adanya keinginan dan tujuan untuk mengusulkan dan mendukung penelitian bahwa semakin kuat tujuan yang ingin dicapai, maka akan menghasilkan kinerja yang tinggi jika tujuan tersebut diterima oleh individu. (Rumengan, 2011:7).

Goal-setting berpengaruh pada ketepatan anggaran. Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (*goal*) yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Sebuah anggaran tidak hanya sekedar mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan/ program, tetapi juga mengandung sasaran yang ingin dicapai organisasi. Berdasarkan pendekatan *Goal-Setting Theory* keberhasilan pegawai dalam mengelola anggaran merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel kompensasi, lingkungan kerja dan komitmen organisasi sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya (Wibowo, 2012:10).

B. Anggaran

1. Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif dari aktivitas usaha sebuah organisasi. Untuk itu anggaran perlu mengidentifikasi sumber daya dan komitmen yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan organisasi selama satu periode yang dianggarkan (Hafiz,2013 : 6).

Menurut Herlianto (2015) anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain yang mencakup jangka waktu satu tahun.

2. Fungsi Anggaran

(Nurfitriana, 2011:14) Anggaran disusun untuk membantu manajemen dalam kegiatan perencanaan dan pengawasan. Manajemen yang baik tidak ingin menghadapi periode yang akan datang dengan ketidakpastian. Anggaran mempunyai fungsi sebagai berikut :

1. Fungsi Perencanaan

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen dan fungsi ini merupakan dasar pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasi serta merumuskan aktivitas-aktivitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan.

2. Fungsi Pengawasan

Anggaran merupakan salah satu cara mengadakan pengawasan dalam perusahaan. Pengawasan merupakan usaha-usaha yang ditempuh agar rencana yang telah disusun sebelumnya dapat dicapai. Aspek pengawasan yaitu dengan membandingkan antara prestasi dengan yang dianggarkan, apakah dapat ditemukan efisiensi atau apakah para manajer pelaksana telah bekerja dengan baik dalam mengelola perusahaan.

3. Fungsi Koordinasi

Fungsi koordinasi menuntut adanya keselarasan tindakan bekerja dari setiap individu atau bagian dalam perusahaan untuk mencapai tujuan. Anggaran yang berfungsi sebagai perencanaan harus dapat menyesuaikan rencana yang dibuat untuk berbagai bagian dalam perusahaan, sehingga rencana kegiatan yang satu akan selaras dengan lainnya. Untuk itu anggaran dipakai sebagai alat koordinasi untuk seluruh bagian yang ada dalam perusahaan, karena semua kegiatan yang saling berkaitan antara satu bagian dengan bagian lainnya sudah diatur dengan baik.

4. Anggaran sebagai pedoman kerja

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun sistematis dan dinyatakan dalam unit moneter. Lazimnya penyusunan anggaran berdasarkan pengalaman masa lalu dan taksiran-taksiran pada masa yang akan datang, maka ini dapat menjadi pedoman kerja bagi setiap bagian dalam perusahaan dalam menjalankan kegiatannya. Anggaran dapat memberikan pedoman yang berguna baik manajemen puncak maupun manajemen menengah. Anggaran yang disusun dengan baik akan membuat bawahan menyadari bahwa manajemen memiliki pemahaman yang baik tentang operasional perusahaan dan bawahan akan mendapatkan pedoman yang jelas dalam melaksanakan tugasnya.

3. Manfaat Anggaran

(Nurfitriana, 2011:15) Anggaran mempunyai beberapa manfaat antara lain adalah sebagai berikut :

1. Anggaran merupakan hasil dari proses perencanaan, berarti anggaran mewakili kesepakatan negosiasi diantara partisipan yang dominan dalam suatu organisasi mengenai tujuan kegiatan di masa yang akan datang.
2. Anggaran merupakan gambaran tentang prioritas alokasi sumber daya yang dimiliki karena dapat bertindak sebagai *blue print* aktivitas perusahaan.
3. Anggaran sebagai alat komunikasi internal yang menghubungkan departemen (divisi) yang satu dengan departemen (divisi) lainnya dalam organisasi maupun dengan manajemen puncak.
4. Anggaran menyediakan informasi tentang hasil kegiatan yang sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.
5. Anggaran sebagai alat pengendalian yang mengarah pada manajemen untuk menentukan bagian organisasi yang kuat dan lemah.
6. Anggaran mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan untuk bekerja dengan konsisten, efektif dan efisien dalam kondisi kesesuaian tujuan antara tujuan perusahaan dengan tujuan karyawan.

C. Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran

1. Pengertian Partisipasi

Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran dianggap sebagian orang sebagai obat mujarab untuk memenuhi kebutuhan akan harga diri dan aktualisasi dari para anggota organisasi. 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. Dengan kata lain, pekerja dan manajer tingkat bawah

memiliki suara dalam proses manajemen. Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, di mana para individual terlibat dan mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang mempunyai pengaruh secara langsung terhadap para individu tersebut. Dalam pengertian yang lebih luas, partisipasi merupakan inti dari proses demokratis dan oleh karena itu tidaklah alamiah jika diterapkan dalam struktur organisasi yang otoriter. Dalam konteks yang lebih spesifik, partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses di mana para individu, yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan target anggaran (Nurcahyani, 2010:10).

2. Manfaat Partisipasi

(Muharrom, 2014:11) Salah satu manfaat dari partisipasi yang berhasil adalah bahwa partisipasi menjadi terlibat secara emosi dan bukan hanya secara tugas dalam pekerjaan. Partisipasi dapat meningkatkan moral dan mendorong inisiatif yang lebih besar pada semua tingkatan manajemen. Partisipasi penyusunan anggaran memiliki dua manfaat, yaitu :

- a. Mengurangi ketimpangan informasi dalam organisasi
- b. Menimbulkan komitmen yang lebih besar kepada para manajer untuk melaksanakan dan memenuhi anggaran.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran

(Nurcahyani, 2010:12) Untuk melakukan penaksiran secara lebih akurat dalam penyusunan anggaran, diperlukan berbagai data, informasi dan pengalaman yang merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam

menyusun anggaran. Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran dapat dibedakan menjadi dua kelompok, sebagai berikut :

a. Faktor-faktor intern, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan sendiri. Faktor intern sering disebut sebagai faktor yang dalam batas-batas tertentu masih bisa disesuaikan dengan keinginan atau kebutuhan untuk periode anggaran yang akan datang. Faktor-faktor intern tersebut antara lain :

1. Penjualan tahun sebelumnya
2. Kebijakan perusahaan yang terkait dengan harga jual, syarat pembayaran barang yang dijual, pemilihan saluran distribusi
3. Kapasitas produksi perusahaan
4. Tenaga kerja perusahaan baik jumlah, keterampilan dan keahliannya
5. Modal kerja perusahaan
6. Fasilitas-fasilitas milik perusahaan
7. Kebijakan perusahaan terkait dengan pelaksanaan fungsi perusahaan pemasaran, produksi, keuangan, administrasi maupun personalia

b. Faktor-faktor ekstern, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di luar perusahaan, tetapi mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan. Faktor-faktor ekstern sering disebut sebagai faktor yang tidak dapat diatur dan tidak dapat disesuaikan dengan keinginan perusahaan (perusahaan tidak mampu mengatur sesuai dengan apa yang di inginkan dalam periode anggaran yang akan datang). Faktor-faktor ekstern tersebut antara lain :

1. Keadaan persaingan
2. Tingkat pertumbuhan penduduk

3. Tingkat penghasilan masyarakat
4. Tingkat pendidikan masyarakat
5. Tingkat penyebaran penduduk
6. Agama, adat istiadat dan kebiasaan-kebiasaan masyarakat
7. Berbagai kebijakan pemerintah dibidang ekonomi, politik, sosial dan budaya
8. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional
9. Kemajuan teknologi

4. Prosedur penyusunan anggaran

Dalam penyusunan anggaran (*budget*), yang berwenang dan bertanggung jawab atas penyusunan anggaran serta kegiatan penganggaran lainnya adalah ditangan pimpinan tertinggi perusahaan. Hal tersebut disebabkan karena pimpinan tertinggi perusahaanlah yang paling berwenang dan bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan secara keseluruhan (Nalurita, 2013:19).

Menurut Herlianto (2015) penyusunan anggaran terdapat beberapa hal yang penting yang harus diperhatikan, diantaranya adalah :

- a. Harus selalu diingat bahwa anggaran merupakan bagian dari sistem yang lebih besar
- b. Dalam penyusunan anggaran harus sudah ditentukan terlebih dahulu tujuan pokok perusahaan
- c. Setelah ditentukan tujuan perusahaan, maka disusun beberapa alternatif program-program mana yang paling mungkin dilaksanakan
- d. Program pada umumnya meliputi kegiatan untuk beberapa tahun, oleh karena itu program harus dibagi-bagi secara tahunan

- e. Setelah ditetapkan pembagian tersebut terjemahkan dalam angka-angka pada tahun tertentu
- f. Bagian yang disertai tugas mempersiapkan dan menyusun anggaran tersebut sangat tergantung pada struktur organisasi dari masing-masing perusahaan

D. Kinerja Manajerial

1. Pengertian Kinerja Manajerial

Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan / program / kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu (Nurchayani, 2010:17).

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 menyelia 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. Selain itu manajer juga merupakan sumber aktivitas dan mereka harus merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan semua kegiatan, agar tujuan tercapai. Manajer harus memberikan arah kepada perusahaan yang dipimpinnya (Nurchayani, 2010:17).

Maka, kinerja manajerial adalah gambaran seorang manajer mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuanmisi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Kinerja manajerial juga diartikan sebagai kinerja individu dalam kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi, dan representas. Jadi, kinerja manajerial dapat diartikan juga sebagai tingkat pencapaian manajer dalam melaksanakan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi (Nurchayani, 2010:18).

2. Klasifikasi Manajer

(Wibowo, 2012:17) Secara umum, manajer dapat diklasifikasikan sebagai manajer tingkat bawah, tingkat menengah, dan tingkat atas.

1) Manajer tingkat bawah (*Lower Management*)

Manajer ini merupakan orang yang menduduki posisi di tingkatan paling bawah dan mengelola pekerjaan individu non-manajerial yang terlibat dalam produksi atau penciptaan produk organisasi. Mereka sering disebut penyelia, tetapi bisa juga disebut manajer lini, manajer kantor, atau bahkan mandor.

2) Manajer tingkat menengah (*Middle Management*)

Manajer tingkat menengah mencakup semua tingkatan manajemen antara tingkatan paling rendah dengan tingkat puncak pada organisasi tertentu. Manajer tingkat menengah mengelola pekerjaan para manajer lini pertama dan mempunyai sebutan, seperti kepala bagian atau kepala biro, pemimpin proyek, manajer pabrik, atau manajer divisi.

3) Manajer tingkat atas (*Top Management*)

Manajer yang menduduki posisi ini biasanya disebut manajemen puncak, yang bertanggungjawab atas pengambilan keputusan yang mencakup seluruh organisasi dan menyusun rencana serta sasaran yang akan memengaruhi keseluruhan organisasi itu.

3. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial

(Hafiz, 2013:17) Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial, antara lain :

- 1) Faktor Pribadi (keahlian, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen)
- 2) Faktor Kepemimpinan (kualitas keberanian/semangat, pedoman pemberian semangat pada manajer dan pemimpin kelompok organisasi).
- 3) Faktor Tim/kelompok (sistem pekerjaan dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi)
- 4) Faktor Situasional (perubahan dan tekanan dari lingkungan internal dan eksternal).

4. Pengukuran Kinerja Manajerial

(Hafiz, 2013:18) Teori manajemen klasik kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut :

1) Perencanaan

Meliputi pemilihan strategi, kebijakan, program, dan prosedur untuk mencapai tujuan organisasi. Semua tingkatan manajemen dalam struktur organisasi melakukan perencanaan baik tingkat bawah, menengah, maupun manajer tingkat atas.

2) Investigasi

Laporan dari setiap manajer pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya menjelaskan kinerja manajer yang bersangkutan. Untuk menyusun laporan tersebut, manajer melaksanakan salah satu fungsi manajemen yaitu investigasi. Dalam hal ini, manajemen bertugas untuk mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisa pekerjaan.

3) Koordinasi

Setiap fungsi manajerial adalah pelaksana koordinasi. Kebutuhan akan mensinkronisasi tindakan individu timbul dari perbedaan dalam pendapat mengenai bagaimana cita-cita kelompok dapat dicapai atau bagaimana tujuan individu atau kelompok dipadukan. Koordinasi ini bisa dilakukan dengan tukar menukar informasi dengan bagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu departemen lain, dan berhubungan dengan manajer lain.

4) Evaluasi

Evaluasi merupakan salah satu fungsi pokok manajemen yang digunakan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.

5) Pengawasan

Pengawasan meliputi mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih, member tugas, dan menangani keluhan.

6) Penataan staf (*Staffing*)

Penataan staf merupakan suatu proses yang terdiri dari spesifikasi pekerjaan (*job description*), pergerakan tenaga, spesifikasi pekerja, seleksi

dan penyusunan organisasi untuk mempersiapkan dan melatih karyawan agar melaksanakan pekerjaan dengan baik.

7) Negosiasi

Bentuk negosiasi yang dilakukan 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

Perwakilan adalah fungsi manajemen untuk menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan ke masyarakat, dan mempromosikan tujuan umum perusahaan.

E. Komitmen Tujuan Anggaran

Komitmen tujuan adalah tingkat komitmen dalam diri individu untuk mencapai tujuan tertentu dan merupakan faktor utama dalam teori penetapan tujuan. Komitmen tujuan anggaran adalah komitmen yang digunakan untuk mencapai sasaran atau tujuan. Definisi tersebut mengartikan bahwa manajer yang memiliki komitmen tujuan yang tinggi dalam dirinya memiliki keyakinan yang baik dan berusaha untuk mencapai tujuan anggaran (Ratri, 2010:19).

Kekuatan hubungan antara komitmen dan kinerja didasarkan pada sejumlah perbedaan dalam komitmen. Kategori utama dalam menetapkan komitmen adalah faktor eksternal (otoritas, pengaruh *peer*, external reward), dan faktor internal (*expectancy*, *internal reward*) (Ratri, 2010:19).

F. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial telah banyak dilakukan dengan berbagai variabel.

Dianawati (2010) Hasil studi ini mengindikasikan bahwa hubungan yang kuat antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial disebabkan adanya pengaruh langsung dari komitmen organisasi dan *job-related stress* yang merupakan variabel penting untuk pencapaian prestasi kinerja manajerial yang baik. Prestasi yang diartikan sebagai keterlibatan dan pengaruh manajer dalam menentukan anggarannya, memberikan dampak positif untuk menumbuhkan komitmen terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Kamilah, Taufik, dan Darlis (2012) Berdasarkan hasil uji dari analisis regresi linier berganda dapat menunjukkan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, kemudian komitmen organisasi, gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan juga berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Agustina (2013) Hasil Analisis Regresi Linier Berganda menerima hipotesis 1 yaitu partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial Hasil pengujian ini sekaligus menjawab pertanyaan penelitian bahwa penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Putra, Musmini, dan Atmadja (2014) Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana terdapat pengaruh signifikan dan positif antara partisipasi dalam

penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi, kecukupan anggaran, komitmen tujuan anggaran, dan *job relevant information* sebagai variabel *moderating*.

Wiratno, Ningsih, dan Putri (2016) Hasil Analisis Regresi Linier mengidentifikasi beberapa hal yaitu (1) Partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial (2) Komitmen organisasi memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial (3) Motivasi tidak dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial (4) Struktur desentralisasi memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Manica, Hanny (2016) Hasil *Structural Equation Modelling* (SEM) menunjukkan adanya pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, kepuasan kerja, komitmen tujuan anggaran dan *job relevant information*. Kemudian komitmen tujuan anggaran, *job relevant information* berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Zahro, Januarti (2016) hasil dari analisis jalur (*path analysis*) menunjukkan bahwa Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap persepsi keadilan distributif anggaran, tetapi persepsi keadilan distributif anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap persepsi keadilan prosedural anggaran, tetapi persepsi keadilan prosedural anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen tujuan anggaran, tetapi komitmen tujuan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Berikut adalah ringkasan beberapa penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebelumnya.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada PT Hadji Kalla Makassar”

No	Nama peneliti	Judul penelitian	Metode & variabel yang digunakan	Hasil penelitian
1.	Dianawati (2010) Jurnal	Pengaruh partisipasi penyusunan	-Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>) -Variabel yang	Hubungan yang kuat antara partisipasi
	Ekonomi Modernisasi	anggaran terhadap kinerja manajerial, komitmen Organisasi dan <i>job related stress</i> Sebagai variabel <i>intervening</i>	digunakan : Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, <i>Job-related stress</i> , Kinerja Manajerial	penyusunan anggaran dan kinerja manajerial disebabkan adanya pengaruh langsung dari komitmen organisasi dan <i>job-related stress</i> yang merupakan variabel penting untuk pencapaian prestasi kinerja manajerial yang baik.
2.	Kamilah, Taufik, dan Darlis (2012) Jurnal Sorot	Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja Manajerial dengan komitmen organisasi dan gaya Kepemimpinan sebagai variabel moderating	-Analisis Regresi linear berganda -Variabel yang digunakan : kinerja manajerial, partisipasi anggaran, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, kemudian komitmen organisasi, gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan juga berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.
3.	Agustina (2013) Artikel Ilmiah	Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan	-Analisis Regresi Linier Berganda -Variabel yang digunakan : partisipasi penyusunan anggaran, kinerja manajerial, gaya	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja Manajerial, Gaya kepemimpinan dan motivasi

No	Nama peneliti	Judul penelitian	Metode & variabel yang digunakan	Hasil penelitian
		Dan Motivasi sebagai variabel moderating	kepemimpinan dan motivasi	berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial
4.	Setyowati, Purwantoro (2013) Jurnal Ekonomi dan Teknologi Informasi	Analisis pengaruh partisipasi penyusunan Anggaran terhadap kinerja manajerial dan Kepuasan kerja	-Analisis Regresi Linier Sederhana -Variabel yang digunakan : partisipasi penyusunan Anggaran, kinerja manajerial dan Kepuasan kerja	Partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dan kepuasan kerja
5.	Putra, Musmini, dan Atmadja (2014) Jurnal Akuntansi	Pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada skpd kabupaten Buleleng melalui komitmen organisasi, kecukupan Anggaran, komitmen tujuan anggaran, dan <i>job relevant Information</i> sebagai variabel moderating	-Analisis Regresi Linier Sederhana -Variabel yang digunakan : partisipasi dalam penyusunan anggaran, kinerja manajerial, komitmen organisasi, kecukupan anggaran, komitmen tujuan anggaran, dan <i>job relevant information</i> (JRI)	Terdapat pengaruh signifikan dan positif antara partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi, kecukupan anggaran, komitmen tujuan anggaran, dan <i>job relevant information</i> sebagai variabel moderating
6.	Medhayanti, Suardana (2015) Jurnal Akuntansi	Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan <i>self efficacy</i> , desentralisasi, dan budaya organisasi sebagai variabel pemoderasi	-Analisis Regresi Linier Berganda -Variabel yang digunakan : partisipasi anggaran, kinerja manajerial, <i>self efficacy</i> , desentralisasi, dan budaya organisasi	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial, dengan adanya <i>self efficacy</i> meningkatkan partisipasi dalam penyusunan anggaran sehingga kinerja manajerial akan meningkat. kemudian Desentralisasi memungkinkan bawahan untuk ikut berperan dalam proses pengambilan

No	Nama peneliti	Judul penelitian	Metode & variabel yang digunakan	Hasil penelitian
				keputusan, sehingga dengan adanya partisipasi yang tinggi akan mendorong
7.	Hikmah (2015) Jurnal Ekonomi dan Manajemen	Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel moderating	-Analisis Regresi Linier Sederhana & Analisis Rengresi Linier berganda -Variabel yang digunakan : partisipasi anggaran, kinerja manajerial dan motivasi	Hasil analisis regresi sederhana menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja manajerial sedangkan hasil analisis regresi berganda menunjukkan interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi dengan kinerja manajerial tidak bawahan untuk lebih aktif dan bertanggungjawab terhadap wewenang yang diberikan kepadanya. Semakin kuat budaya organisasi, maka semakin tinggi tingkat keyakinan, nilai, serta persepsi yang dimiliki para anggotanya, sehingga dapat memberikan motivasi yang kuat terhadap karyawan untuk maju bersama perusahaan signifikan
8.	Wiratno, Ningsih, dan Putri (2016) Jurnal Akuntansi	Partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi, motivasi dan struktur desentralisasi sebagai variabel	-Analisis Regresi Linier -Variabel yang digunakan : Partisipasi Anggaran, Kinerja Manajerial, Komitmen Organisasi, Motivasi,	Partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, Komitmen organisasi memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, Motivasi

No	Nama peneliti	Judul penelitian	Metode & variabel yang digunakan	Hasil penelitian
		Pemoderasi	Struktur Desentralisasi	tidak dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, Struktur desentralisasi memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja Manajerial
9.	Manica, Hanny (2016) Jurnal Ilmu Administrasi	Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja Manajerial melalui kepuasan kerja, komitmen Tujuan anggaran, <i>job relevant information</i>	- <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i> -Variabel yang digunakan : Partisipasi Anggaran, Kinerja Manajerial, Kepuasan Kerja, Komitmen Tujuan Anggaran, <i>Job Relevant Information</i>	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja Manajerial, kepuasan kerja, komitmen tujuan anggaran dan <i>job relevant information</i> Kemudian Komitmen tujuan anggaran, <i>job relevant information</i> berpengaruh Terhadap kinerja manajerial
10.	Zahro, Januarti (2016) Jurnal Akuntansi dan Auditing	Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan persepsi keadilan anggaran dan komitmen tujuan anggaran sebagai variabel intervening	-Analisis jalur (path analysis) -Variabel yang digunakan : partisipasi anggaran, kinerja manajerial, keadilan distributif anggaran, keadilan prosedural anggaran, komitmen tujuan anggaran	Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap persepsi keadilan distributif anggaran, tetapi persepsi keadilan distributif anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap persepsi keadilan prosedural anggaran, tetapi persepsi keadilan prosedural anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja

No	Nama peneliti	Judul penelitian	Metode & variabel yang digunakan	Hasil penelitian
				manajerial, Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen tujuan anggaran, tetapi komitmen tujuan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial

G. Kerangka Konseptual

Anggaran merupakan suatu alat penting dalam perencanaan, dengan adanya anggaran seluruh program dapat lebih mudah diawasi dan dikendalikan. Pengawasan dengan menggunakan anggaran menjadi lebih mudah karena setiap bagian telah memiliki rencana program yang akan dilaksanakan dengan sejumlah dana yang dianggarkan. Jika terdapat penyimpangan akan dengan mudah ditemukan dengan membandingkan antara jumlah aktual dengan yang dianggarkan.

Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan melibatkan berbagai pihak. Agar pelaksanaannya berjalan efektif, para pelaksana hendaknya berpartisipasi untuk merencanakan anggaran dan mengusahakan agar anggaran dapat tercapai. Tetapi yang lebih penting adalah sejauh mana tingkat partisipasi atau peran serta dalam penyiapan anggaran, karena sebenarnya anggaran yang disetujui pada dasarnya selalu menggambarkan suatu kesepakatan bersama dari banyak orang di dalam suatu organisasi atau perusahaan.

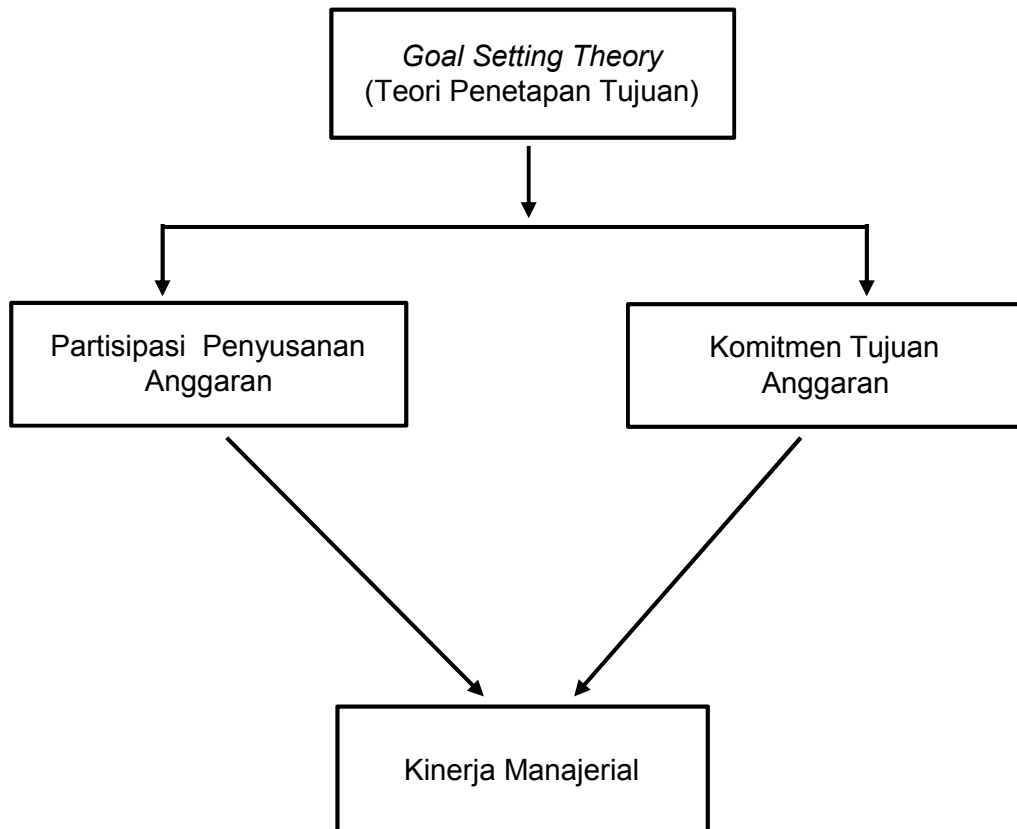
Partisipasi merupakan suatu proses dimana individu-individu terlibat langsung didalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang kinerjanya akan dievaluasi dan kemungkinan akan dihargai

atas dasar tercapainya target anggaran mereka. Sedangkan kinerja merupakan evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan lewat atasan langsung, teman, dirinya sendiri dan bawahan. Kinerja dinyatakan efektif apabila tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapat kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran serta memotivasi bawahan, mengidentifikasi dan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran dan melaksanakannya sehingga dapat menghindarkan dampak negatif anggaran yaitu faktor kriteria kinerja, sistem penghargaan (*reward*) dan konflik.

Adanya keterlibatan ini juga akan meningkatkan rasa tanggung jawab manajemen tingkat bawah, sehingga dapat memperkuat kreativitas manajer yang bersangkutan dan meningkatkan kinerja manajerial perusahaan. Manajemen perusahaan dituntut untuk mampu mengatasi ketidakpastian lingkungan yang sering terjadi dalam organisasi. Oleh karena itu, komitmen terhadap tujuan anggaran akan turut membantu dalam pengambilan keputusan. Dengan adanya pembagian kerja, tugas, dan tanggung jawab ini maka terbentuklah kerja sama dan keterikatan formal dalam suatu organisasi sehingga apa yang menjadi tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai.

Partisipasi anggaran umumnya dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi. Dengan demikian model teori dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual Penelitian “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Hadji Kalla Makassar”



H. Hipotesis

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu seperti yang telah dipaparkan diatas, maka penelitian ini akan menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan rumusan hipotesis sebagai berikut :

Penyusunan anggaran secara partisipasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial, yaitu ketika suatu tujuan 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 dalam proses penyusunannya. Tidak hanya manajer tingkat atas, tetapi juga manajer tingkat menengah dan manajer tingkat bawah. Dengan adanya keterlibatan tersebut, mereka akan merasa lebih dihargai dan merasa bahwa ide-idenya dibutuhkan oleh organisasi.

Partisipasi akan meningkatkan komitmen manajer dalam pencapaian target anggaran. Kesempatan untuk terlibat dan mempengaruhi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kepercayaan diri dari para manajer *level* menengah, kontrol perasaan dan keterlibatan ego mereka dalam berorganisasi. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses dimana individu, yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan target anggaran.

Manajer harus memberi tugas kepada para bawahan, menjabarkan apa yang dikehendaki oleh manajer dan merangsang mereka agar bersama-sama manajer mencapai tujuan perusahaan. Kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran dan peran anggaran sebagai pengukur kinerja memiliki kaitan yang cukup erat. Alasan mengapa topik ini menarik, yaitu umumnya partisipasi dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi.

Hubungan antara partisipasi dalam proses penyusunan anggaran, dan kinerja manajerial merupakan bidang penelitian yang banyak menjadi

perdebatan (Dianawati, 2009; Kamilah dkk, 2012; Agustina, 2013; Putra dkk, 2014; Wiratno dkk, 2016; Manica dan Hanny, 2016). Bukti empiris menunjukkan adanya perbedaan arah hubungan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Beberapa penelitian menemukan hubungan positif dan signifikan antara penyusunan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial (Dianawati, 2009; Manica dan Hanny, 2016) sedangkan beberapa penelitian menemukan hubungan yang tidak signifikan (Ermawati, 2016; Kholidah dan Murtini, 2014).

Dianawati (2009) mengkaji hubungan partisipasi dalam proses penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Penelitiannya menemukan adanya hubungan yang signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan Ermawati (2016) menunjukkan bahwa pengaruh partisipasi terhadap kinerja manajerial tidak signifikan, dengan demikian menolak hipotesis yang menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sehingga Ermawati (2016) menyimpulkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Dalam hubungan komitmen tujuan anggaran dengan kinerja manajerial, terdapat teori pendukung yang dapat menjelaskan hal tersebut, yaitu teori penetapan tujuan (*goal setting theory*). Teori penetapan tujuan menjelaskan hubungan tujuan dengan kinerja. Semakin tinggi komitmen yang dimiliki untuk mencapai tujuan, maka semakin tinggi pula usaha seseorang sehingga dapat mempengaruhi kinerja. Penggunaan keinginan dan tujuan untuk mengusulkan dan mendukung penelitian bahwa jika tujuan dapat diterima oleh individu, maka semakin kuat suatu tujuan akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

Manajer bawahan yang memiliki komitmen tinggi pada tujuan anggaran akan melakukan interaksi dengan orang-orang yang memiliki wawasan mengenai lingkungan kerja, tujuan kinerja, strategi tugas, masalah-masalah lain yang memiliki tujuan pada kinerja.

Semakin tinggi komitmen manajer terhadap tujuan anggaran maka akan semakin tinggi pula kinerja manajer tersebut. Dari uraian tersebut maka peneliti dapat menarik hipotesis sebagai berikut :

H2 : Komitmen tujuan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penerapan metode ilmiah dalam suatu penelitian diperlukan jenis penelitian yang sesuai dengan kondisi penelitian tersebut. Dimana jenis penelitian ini menggunakan metode eksplanatori yaitu metode yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya. Maka variabel-variabel yang digunakan dalam jenis penelitian ini adalah partisipasi penyusunan anggaran, komitmen tujuan anggaran dan kinerja manajerial. Variabel ini diperoleh melalui kajian teoritis dan empiris yang dilakukan peneliti.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Hadji Kalla Toyota Makassar yang terletak di Wisma Kalla Lantai 12 Jalan Dr. Sam Ratulangi No 08 Makassar. Penelitian ini berlangsung selama dua bulan dimulai pada April 2018 sampai dengan Mei 2018.

C. Defenisi Operasional Variabel dan Pengukuran

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran dan komitmen tujuan anggaran sebagai variabel independen dan kinerja manajerial sebagai variabel dependen. Partisipasi anggaran dalam penelitian ini berkaitan dengan seberapa jauh keterlibatan manajer dalam

mementukan atau menyusun anggaran yang ada dalam setiap departemen dalam perusahaan.

Untuk mengukur partisipasi dalam penyusunan anggaran digunakan skala interval dengan teknik penilaian skala numerik, dimana skor terendah (poin 1) menunjukkan partisipasi rendah, sedangkan skor tertinggi (poin 5) menunjukkan partisipasi tinggi. Instrumen ini dipilih dan digunakan dalam penelitian ini karena sudah banyak digunakan dalam penelitian-penelitian sebelumnya seperti Dianawati (2010) Kamilah, Taufik dan Darlis (2012) dan Hafridebri (2013).

Kinerja manajerial yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kinerja para manajer di perusahaan dalam kegiatan manajerial yang meliputi : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan. Instrumen ini diukur dengan menggunakan kuesioner. Instrumen ini dipilih dan digunakan dalam penelitian-penelitian sebelumnya. Pengukurannya dilakukan dengan skala interval dengan teknik penilaian skala numerik dimana skala 1 (sangat rendah), skala 2 (rendah), skala 3 (rata-rata), skala 4 (tinggi), dan skala 5 (sangat tinggi).

Komitmen tujuan anggaran adalah pengukuran seseorang untuk mencapai sasaran atau tujuan. Komitmen tujuan anggaran adalah motivasi, dan bulatnya tekad serta banyaknya usaha dalam mencapai tujuan. Setiap pertanyaan-pertanyaan dari variabel independen diteliti menggunakan skala interval dengan teknik penilaian skala numerik, dimana skor terendah (poin 1) menunjukkan komitmen rendah, sedangkan skor tertinggi (poin 5) menunjukkan komitmen tinggi.

D. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah sekumpulan orang, kejadian atau segala sesuatu yang menjadi sasaran penelitian, sedangkan sampel adalah bagian populasi yang akan mewakili populasi untuk diteliti.

Populasi yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah seluruh manajer yang terkait dengan penganggaran pada PT. Hadji Kalla Toyota Makassar, dengan rincian sebagai berikut, manajer chief sebanyak 11 orang, manajer divisi sebanyak 15 orang, manajer head sebanyak 20 orang, dan section (kepala bagian) sebanyak 4 orang. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 50 orang.

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Maka, Seluruh populasi tersebut dijadikan sampel, untuk itu penelitian ini bersifat survei.

Unit analisis merupakan tingkat agregasi data yang dianalisa dalam penelitian. Unit analisis ini merupakan elemen yang penting dalam desain penelitian, karena mempengaruhi proses pemilihan, penyampelan, dan analisis data. Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah tingkat individu, karena yang diamati adalah perilaku manajer (Hafiz, 2013:28).

E. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuesioner yaitu metode pengumpulan data dengan menggunakan daftar dan pernyataan yang disebarakan secara langsung dari sumber dengan tidak melalui media perantara. Data primer dikumpulkan dengan mengantarkan langsung kuesioner ke PT. Hadji Kalla Toyota Makassar.

F. Teknik Analisis

1. Statistik Deskriptif

Statistik ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden yang menunjukkan tingkat pendidikan, lamanya bekerja dan usia responden. Sedangkan untuk memberikan deskriptif tentang karakter variabel-variabel penelitian digunakan tabel distribusi yang menunjukkan mean, median, kisaran dan deviasi standar.

2. Uji Kualitas Data

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Makna validitas di sini adalah untuk mengetahui kesamaan data yang dikumpulkan dengan data sesungguhnya. Perhitungan ini akan dilakukan dengan bantuan program SPSS (*Statistical Production and Service Solution*) versi 21.0. Hasil pengujian validitas menunjukkan korelasi positif pada level 0,01 dan 0,05.

2. Uji Reabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan lebih dari dua kali terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukuran yang sama. Untuk melihat reliabilitas masing-masing instrumen yang digunakan, peneliti menggunakan koefisien *cronbach alpha*. *Cronbach's alpha* yang baik adalah yang semakin mendekati 1. Reliabilitas yang kurang dari 0,6 adalah kurang baik, 0,7 dapat diterima dan reliabilitas dengan *Cronbach's alpha* 0,8 atau di atasnya adalah baik. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Production and Service Solution*) versi 21.0.

3. Uji Asumsi Klasik

Penggunaan analisis regresi dalam statistik harus bebas dari asumsi-asumsi klasik seperti normalitas data, autokorelasi, heterokedastitas dan asumsi-asumsi klasik lainnya. Untuk menguji hal tersebut peneliti juga menggunakan program SPSS. Berdasarkan hasil *output* tersebut barulah dilakukan analisis terhadap asumsi-asumsi klasik tersebut.

1. Uji Normalitas

Asumsi normalitas akan terpenuhi apabila jumlah sampel yang digunakan lebih dari atau sama dengan 25. Metode uji 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 analisis grafik. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas, demikian sebaliknya.

2. Uji Heteroskedastisitas

Metode ini digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual pada satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Deteksi ada tidaknya gejala heteroskedastisitas adalah dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* di sekitar nilai X dan Y. Jika ada pola tertentu, maka telah terjadi gejala heterokedastisitas.

Uji asumsi klasik yang digunakan hanya terbatas pada kedua uji di atas, sedangkan uji autokorelasi dan uji multikolinearitas tidak digunakan. Hal ini dikarenakan uji autokorelasi hanya digunakan untuk data penelitian yang

berdimensi waktu *timeseries*. Sedangkan uji multikolinearilitas digunakan untuk penelitian yang menggunakan lebih dari satu variabel independen.

4. Analisis Regresi Berganda

Metode analisis yang digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh adalah menggunakan Metode regresi berganda. Metode ini untuk mengetahui apakah variabel independen (Partisipasi Penyusunan Anggaran) berpengaruh terhadap variabel dependen (Kinerja Manajerial) dan apakah variabel independen (Komitmen Tujuan Anggaran) berpengaruh terhadap variabel independen (Kinerja Manajerial).

Model persamamaan regresi sederhana :

$$Y = \alpha + \beta X_1 + \beta X_2 + \varepsilon$$

Keterangan :

Y = Kinerja Manajerial

α = Konstanta

X1 = Partisipasi penyusunan anggaran

X2 = Komitmen tujuan anggaran

β = Koefisien arah regresi

ε = Standar Error

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Sejarah PT. Hadji Kalla Toyota Makassar

Pasangan Hadji Kalla dan Hajjah Athirah Kalla, mengawali usahanya di bidang perdagangan tekstil di kota Watampone. Ketika pindah ke Makassar (saat itu bernama Ujung Pandang), pada 18 Oktober 1952, Kalla mendirikan Firma NV Hadji Kalla Trading Company yang bergerak di bidang jasa angkut, ekspor-impor. Dalam mengelola NV Hadji Kalla, iadibantu oleh istri dan beberapa temannya, salah satunya Hadji Saebe.

Bisnis keluarga Kalla berkembang kepada usaha sarung sutra di Makassar pada tahun 1964. Sarung sutra dipasok ke kota-kota di Sulawesi dan Indonesia Timur. Bisnis mereka merambah kejual beli hewan dan pakan ternak. Inflasi yang tinggi yang terjadi pada tahun 1965, usaha ekspor-impornya yang dijalankan oleh Hadji Kalla mengalami kelesuan, begitu pula usaha lainnya. Pada masa sulit ini, usaha angkutan "Cahaya Bone" tetap berjalan walaupun dengan hanya dikelola oleh satu karyawan yaitu Jusuf Genda.

Selain itu, Hadjah Athirah juga turut berperan pada masa krisis itu. Saat itu, Hadjah Athirah membantu perekonomian keluarga dengan berdagang sarung dan perhiasan. Masa-masa sulit itu sangat membekas di hati Jusuf Kalla. "Pada masa sulit tersebut, yang menghidupi kami adalah usaha niaga ibu," kenangnya. Berkat kerja keras yang tak kenal lelah, Hadji Kalla dan

keluarganya berhasil mengembangkan usahanya dalam berbagai bidang lainnya, pada yang kemudian disatukan di bawah bendera Grup Hadji Kalla.

Kalla mewariskan semua perusahaannya kepada anaknya, Jusuf pada tahun 1967, pria 25 tahun yang baru saja menyelesaikan studi ekonomi di Universitas Hasanuddin Makassar. Tangannya tergolong dingin. Perlahan bisnis itu berkembang kebidang angkutan, ekspor plastik, cokelat, udang, jual beli mobil dan lain-lain.

Ditangan Jusuf, perusahaan mulai dikembangkan dengan misi : membangun usaha yang menyangkut hajat hidup orang banyak. Usaha pertokoan dibenahi, ekspor-impor dihidupkan kembali, usaha angkutan dirintis dengan modal 10 bis dan bidang kontruksi juga mulai dimasuki dengan mendirikan PT. Bumi Karsa. Di tahun ini pula Jusuf menikah dengan gadis pujaan hatinya, Mufidah binti Mi'ad Sa'ad.

Pada tahun 1969, Jusuf dan ayahnya mulai berdagang mobil. Hingga mereka, melalui perusahaan NV Hadji Kalla, resmi ditunjuk PT Toyota Astra Mobil (pabrik mobil Toyota di Indonesia) untuk menjadi distributor resmi mobil Toyota di wilayah Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, dan Sulawesi Tengah (sekarang bertambah untuk Sulawesi Barat).

Misi Jusuf Kalla untuk membangun usaha yang menyangkut hajat hidup orang banyak terus berlanjut dengan mendirikan beragam usaha di bawah bendera Kalla Group : PT Bumi Sarana Utama untuk beli-jual aspal, PT Bumi Sarana Beton untuk produksi beton, PT Kalla Electrical System untuk produksi transformasi listrik, PT Kalla Inti Karsa untuk perniagaan, PT Baruga Asrinusa Development untuk properti, PT Sahid Makassar Perkasa untuk hotel, PT Bumi Lintastama untuk bisnis angkut-antar daerah, PT Bumi Jasa Utama

untuk beli-sewa mobil, Yayasan Pendidikan Agama Islam Athirah untuk pendidikan, PT Energy Poso untuk produksi listrik dan termasuk pecahan usaha-usaha yang membentuk grup lain seperti Bukaka Group.

Sejak Tahun 1982, Grup Hadji Kalla dipimpin oleh Muhammad Jusuf Kalla. Untuk kawasan Indonesia Timur, Grup Hadji Kalla merupakan kelompok usaha yang paling menonjol. Kendali usaha dipusatkan di Makassar sedangkan operasionalnya meliputi seluruh wilayah Sulawesi dengan tiga bidang usaha utama: otomotif, perdagangan dan konstruksi. Grup Hadji Kalla juga mengerjakan proyek-proyek untuk kawasan Indonesia Timur, khususnya yang berkaitan dengan infrastruktur.

Manuver usaha Kalla yang dikelola oleh Jusuf Kalla merambah ke daerah Jawa yang berbasis di Jakarta. Dimana, perusahaan bergerak ke sektor konstruksi bangunan, jembatan, perkapalan, transportasi, kelapa sawit dan telekomunikasi. Di bawah bendera PT Bukaka, imperium keluarga Kalla melar dalam 12 anak usaha.

Ketika terjadi krisis ekonomi 1998, Group Bukaka terpaksa menghentikan sejumlah proyek dan memberhentikan ratusan karyawan. Tapi benteng bisnis di Makassar membuat perusahaan bisa bertahan. Hampir semua bahan baku bisnis mereka berbasis lokal dan diekspor ke sejumlah negara. Bisnis mereka terus membesar lewat bisnis plastik, udang, coklat, dan rempah-rempah.

Setelah krisis berlalu, mesin bisnis di Jawa kembali menderu PT. Bukaka kembali beroperasi dengan membangun konstruksi, gedung raksasa, perkapalan, telekomunikasi, dan pembangkit listrik tenaga air. Pada bulan Oktober 1999 di masa pemerintahan Presiden Abdurrahman Wahid, Jusuf

Kalla diangkat menjadi Menteri Perindustrian dan Perdagangan. Amanah baru tersebut membuat Jusuf Kalla tidak bisa lagi fokus mengurus perusahaan. Apalagi karirnya di pemerintahan terus berlanjut menjadi Menteri Koordinator Kesejahteraan Rakyat (Menko Kesra) di era Megawati dan Wapres dari tahun 2004 – 2009 di era SBY. Kepemimpinan di PT. Hadji Kalla pun dilanjutkan oleh adiknya Fatimah Kalla. Di bawah kepemimpinan Fatimah Kalla sebagai Direktur Utama dan didampingi oleh Imelda Jusuf Kalla sebagai Direktur Keuangan, Kalla Group terus berbenah diri untuk maju bersama menggapai impian. Apalagi setelah Wisma Kalla diresmikan pada bulan Januari 2010 maka mulai saat itu seluruh aktivitas bisnis Kalla Group dikendalikan dari tempat ini. Di sinilah berkantor para jajaran direksi perusahaan.

Kini Kalla Group telah menginjak usia ke-64 tahun. Sampai kapan group ini akan bertahan? Harapan Jusuf Kalla, dalam ceramahnya di hadapan segenap karyawan, Kalla Group bisa bertahan hingga ratusan tahun ke depan dengan visi : tumbuh bersama dalam kebersamaa, bermanfaat bagi masyarakat dan negara.

Kini Kalla Group dibagi kepada empat divisi yaitu divisi otomotif dan pembiayaan, divisi energi dan pembangkit listrik, divisi konstruksi dan properti, dan divisi pendidikan.

2. Motto, Visi dan Misi

K : Kerja Ibadah

A : Apresiasi Pelanggan

L : Lebih Cepat

L : Lebih Baik

A : Aktif Bersama

VISI DAN MISI



VISI

Visi Kalla Group adalah **“Menjadi panutan dalam pengelolaan usaha secara profesional berlandaskan keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT ”**.

MISI

Agar visi tersebut terwujud, terdapat misi pokok yang diemban oleh seluruh Insan Kalla yang berkiprah dalam Kalla Group, yaitu :

a. Mewujudkan kelompok usaha terbaik dan unggul

Bermula dari usaha perdagangan yang dirintis oleh Haji Kalla, saat ini Kalla Group telah mengelola berbagai jenis usaha, antara lain dibidang: agrobisnis, otomotif, properti, pengembang, konstruksi, transportasi, energi dan pendidikan. Dengan keragaman usaha ini, Kalla Group berupaya mengelola seluruh usahanya secara profesional dan menjadi yang terbaik dan terunggul di kelasnya.

b. Berperan aktif dalam memajukan ekonomi nasional

Bisnis-bisnis yang dilakukan oleh Kalla Group diharapkan dapat memberikan manfaat bagi seluruh stakeholder dan masyarakat, antara lain : menciptakan lapangan pekerjaan, meningkatkan daya beli masyarakat.

c. Berperan aktif mewujudkan kesejahteraan masyarakat demi kemajuan bersama.

Sejalan dengan tujuan dalam berbisnis yaitu memberikan manfaat dan nilai tambah bagi stakeholder maka pertumbuhan dan perkembangan Kalla Group ini dapat dirasakan oleh masyarakat.

B. Hasil Penelitian

1. Analisis Data Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Hadji Kalla Toyota Makassar

a. Uji Validitas Data

Sebagaimana telah disinggung pada bab terdahulu, Uji Validitas (uji kesahihan) digunakan untuk mengetahui apakah kuesioner yang disusun tersebut itu valid atau sah, maka perlu diuji dengan uji korelasi antara skor (nilai) tiap-tiap item pertanyaan dengan skor total kuesioner tersebut. Untuk item-item pertanyaan yang tidak valid harus dibuang atau tidak dipakai sebagai instrumen pertanyaan. Hasil uji validitas data dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4.1
Hasil Uji Validitas Data

Variabel	Nilai R hitung	Nilai R tabel	Nilai Sig	Ket
X1.1	0.556	0.349	.001	Valid
X1.2	0.621	0.349	.000	Valid
X1.3	0.641	0.349	.000	Valid
X1.4	0.826	0.349	.000	Valid
X1.5	0.685	0.349	.000	Valid
X2.1	0.826	0.349	.000	Valid
X2.2	0.658	0.349	.000	Valid
X2.3	0.662	0.349	.000	Valid
X2.4	0.357	0.349	.000	Valid
Y1	0.576	0.349	.000	Valid
Y2	0.578	0.349	.001	Valid
Y3	0.488	0.349	.004	Valid
Y4	0.539	0.349	.001	Valid

Y5	0.359	0.349	.002	Valid
Y6	0.703	0.349	.000	Valid
Y7	0.452	0.349	.004	Valid
Y8	0.632	0.349	.000	Valid
Y9	0.775	0.349	.000	Valid
Y10	0.516	0.349	.000	Valid
Y11	0.653	0.349	.000	Valid

Sumber : Hasil olah data SPSS 21.0

Berdasarkan data tersebut pada tabel diatas nilai R tabel diperoleh adalah 0.349. Item pertanyaan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1), Komitmen Tujuan Anggaran (X2) dan Kinerja Manajerial (Y) menunjukkan bahwa semua item pertanyaan dapat digunakan karena nilai R hitung lebih besar daripada nilai R tabel, sehingga dapat dikatakan memenuhi syarat valid.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan (Singarimbun, 2013). Setiap alat pengukur seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran relatif konsisten dari waktu ke waktu. Dalam penelitian ini teknik untuk menghitung indeks reliabilitas yaitu dengan teknik belah dua.

Teknik ini diperoleh dengan membagi item-item yang sudah valid secara acak menjadi dua bagian. Skor untuk masing-masing item pada tiap belahan dijumlahkan, sehingga diperoleh skor total untuk masing-masing item belahan. Berikut hasil uji reliabilitas :

Tabel 4.2
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.735	3

Sumber : Hasil olah data SPSS 21.0

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* (lihat kotak *Reliability Statistics*) sebesar 0,735 sehingga item pertanyaan

untuk mendapatkan nilai Variabel partisipasi penyusunan anggaran (X1) dan komitmen tujuan anggaran (X2) terhadap kinerja manajerial (Y) dapat dikatakan reliable atau andal. Dari beberapa literatur disebutkan bahwa kriteria indeks reliabilitas adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3
Distribusi Kriteria Indeks Reliabilitas

No	Interval	Kriteria
1	<0.200	Sangat rendah
2	0.200-0.399	Rendah
3	0.400-0.599	Cukup
4	0.600-0.799	Tinggi
5	0.800-1.000	Sangat Tinggi

Dengan menggunakan langkah untuk menguji reliabilitas item diatas maka diperoleh bahwa reliabilitas item pada instrument penelitian berada pada interval 0,600-0.799 yang berarti instrument penelitian mempunyai reliabilitas tinggi atau dengan kata lain reliabilitas diterima.

c. Uji Normalitas

Uji normalitas data variabel bebas (X) dan data data variabel terikat (Y) pada persamaan regresi yang dihasilkan. Berdistribusi normal atau berdistribusi tidak normal. Persamaan regresi dikatakan baik jika mempunyai data variabel bebas dan variabel terikat berdistribusi mendekati normal atau normal sama sekali.

Tabel 4.4
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
X1	.201	50	.078	.924	50	.320
X2	.257	50	.065	.858	50	.246
Y	.167	50	.236	.934	50	.298

a. Lilliefors Significance Correction

Keluaran pada gambar di atas menunjukkan uji normalitas data y, yang sudah diuji sebelumnya secara manual dengan uji *Shapiro Wilk* dan *Kolmogorov-Smirnov*. Pengujian dengan SPSS berdasarkan pada uji *Kolmogorov-Smirnov* dan *Shapiro-Wilk*. Hipotesis yang diuji adalah:

H0 : Sampel berasal dari populasi berdistribusi normal

H1 : Sampel tidak berasal dari populasi berdistribusi normal

Dengan demikian, normalitas dipenuhi jika hasil uji tidak signifikan untuk suatu taraf signifikansi (α) tertentu ($\alpha=0.05$). selanjutnya untuk melihat signifikansi yang diperoleh $>\alpha$:

Untuk X1 = $0,078 > 0,05$

Untuk X2 = $0,065 > 0,05$

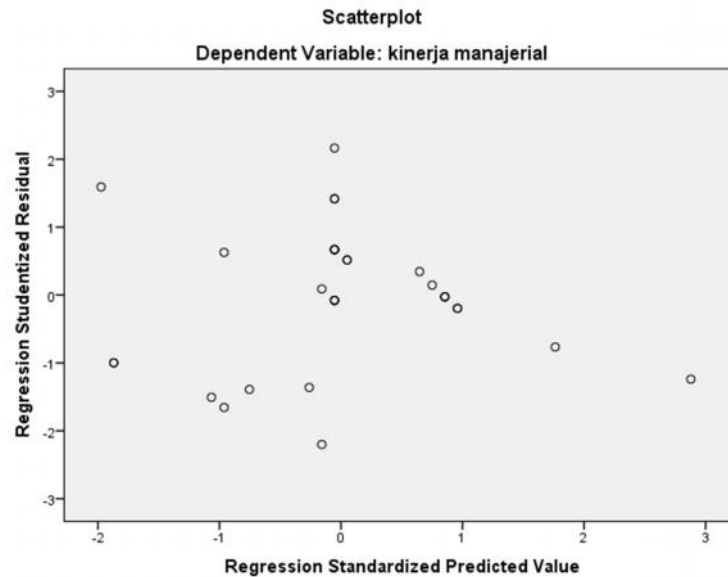
Untuk Y = $0,236 > 0,05$

Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa data berasal dari populasi yang berdistribusi normal, pada taraf signifikansi 0.05.

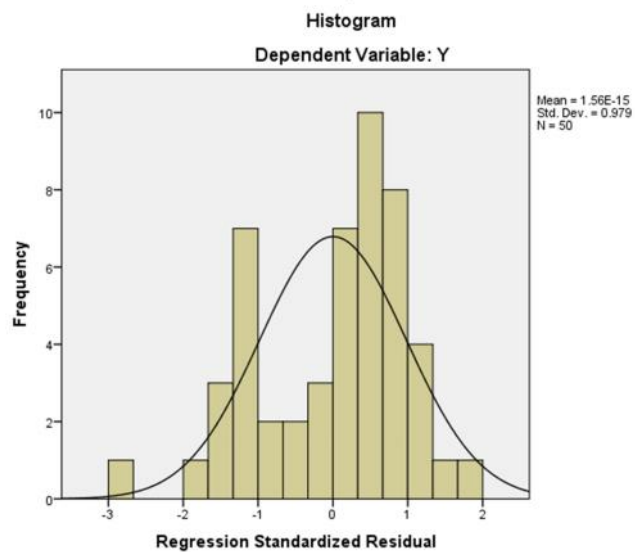
d. Uji Heteroskedastisitas

Tujuan dari pengujian heteroskedastisitas ini adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variabel dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual dari suatu pengamatan ke pengamatan lainnya tetap, maka disebut homokedastisitas.

Gambar 4.1
Scatterplot



Gambar 4.2
Histogram



Pada grafik di atas tampak titik-titik menyebar di atas dan di bawah sumbu Y, tidak terjadi pola tertentu. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas.

e. Analisis Regresi Berganda

Metode analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi berganda dengan bantuan SPSS. Analisis regresi berganda merupakan hubungan antara dua variabel lebih yaitu variabel bebas (*variable independen*) dan variabel tak bebas (*variabel dependen*).

Regresi linier berganda digunakan untuk mendapatkan hubungan matematis dalam bentuk suatu persamaan antara variabel tak bebas tunggal dengan variabel bebas lebih dari satu. Regresi linier berganda memiliki dua peubah yang dihubungkan dengan satu peubah tidak bebas. Bentuk umum dari persamaan regresi linier untuk populasi adalah :

$$Y = \alpha + \beta X_1 + \beta X_2 + \varepsilon$$

Dimana :

Y = Kinerja Manajerial

X₁ = Partisipasi Penyusunan Anggaran

X₂ = Komitmen Tujuan Anggaran

α = Parameter Intercep

β = Parameter Koefisien Regresi Variabel Bebas

ε = Standar Error

Dalam melakukan perhitungan analisis regresi semua data diolah dengan menggunakan komputer aplikasi *software* SPSS 21.0 *for windows*. Adapun hasil analisis yang diperoleh dari aplikasi pengolahan data SPSS yaitu sebagai berikut :

Kinerja manajerial yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kinerja para manajer di perusahaan dalam kegiatan manajerial yang meliputi : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan,

pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan. Berikut hasil analisis data pengaruh partisipasi anggaran dan tujuan komitmen anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Hadji Kalla Toyota Makassar.

Tabel 4.5
Model Summary

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.588 ^a	.346	.318	2.00929

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber : Hasil olah data SPSS 21.0

Dari hasil perhitungan SPSS diperoleh $R = 0.346$, dengan $R^2 = 0.588$. Nilai R merupakan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen tujuan anggaran. Sedangkan untuk mengetahui seberapa besar kualitas model regresi linier yang terbentuk, maka diperhatikan nilai koefisien determinasi (R square) = 0.346. Nilai tersebut menunjukkan informasi bahwa 34.6% nilai dari besarnya kinerja manajerial telah dapat dijelaskan oleh data partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen tujuan anggaran. Sedangkan sisanya 65.4% informasi mengenai besarnya kinerja manajerial belum dapat dijelaskan oleh variabel-variabel bebas tersebut.

Tabel 4.6
Coefficients

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21.539	4.512		4.774	.000
	X1	.549	.278	.316	1.974	.054
	X2	.693	.341	.326	2.033	.048

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Hasil olah data SPSS 21

Berdasarkan pada tabel diatas, digunakan untuk melihat uji koefisien. Diketahui bahwa nilai dari hasil uji t adalah 21.539 yang berarti komitmen tujuan anggaran memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial. Taraf kesalahan sebesar 5% atau 0.05, maka dilakukan uji hipotesis dari nilai persamaan yang dihasilkan oleh regresi diperoleh persamaan sebagai berikut:

- Partisipasi penyusunan anggaran = $21.539 + 0,549X_1 + 0.693X_2$
- Nilai konstanta sebesar 21.539 menyatakan jika tidak ada variabel bebas, maka kinerja manajerial sebesar 21.539.
- Nilai koefisien sebesar koefisien 0,549 menunjukkan bahwa meningkatnya partisipasi penyusunan anggaran sebesar 1 akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar 0,549.
- Nilai koefisien sebesar koefisien 0.693 menunjukkan bahwa meningkatnya komitmen tujuan anggaran sebesar 1 akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar 0.549.

Nilai uji t menunjukkan tingkat signifikansi konstanta dan variable independent. Signifikansi variabel konstanta; sig. = 0.048 < 0.05 ini menunjukkan bahwa konstanta komitmen tujuan anggaran mempengaruhi kinerja manajerial secara signifikan dalam regresi linear berganda.

Namun tidak demikian untuk variabel partisipasi penyusunan anggaran, berdasarkan hasil analisis data diperoleh signifikansi variabel sig = 0.054 > 0.05. ini menunjukkan bahwa variabel partisipasi penyusunan i anggaran tidak mempengaruhi kinerja manajerial pada PT. Hadji Kalla Toyota Makassar.

Hubungan komitmen tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial bersifat positif (apabila semakin baik perhatian kepada komite tujuan anggaran maka peningkatan kinerja manajerial juga akan naik atau semakin baik).

Dengan demikian pengujian statistik dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan pengaruh komitmen tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial yang ditunjukkan dengan angka signifikan $0,00 < 0,05$ ada tabel *model summary*, sedangkan variabel partisipasi penyusunan anggaran tidak mempengaruhi kinerja manajerial. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan di atas, maka hipotesis kedua diterima dan hipotesis pertama di tolak.

2. Pembahasan

Penyusunan anggaran merupakan suatu proses yang berbeda antara sektor swasta dengan sektor pemerintah, termasuk diantaranya pemerintah daerah. Pada sektor swasta, anggaran merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, namun sebaliknya pada sector pemerintahan atau publik anggaran justru harus diinformasikan kepada publik untuk dikritik dan didiskusikan dengan tujuan untuk mendapatkan masukan. Anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dari uang publik (Mardiasmo, 2009:61).

Anggaran digunakan sebagai pedoman kerja sehingga proses penyusunannya memerlukan organisasi anggaran yang baik, pendekatan yang tepat, serta model-model perhitungan besaran (simulasi) anggaran yang mampu meningkatkan kinerja pada seluruh jajaran manajemen dalam

organisasi. Proses penyusunan anggaran, dapat dilakukan dengan beberapa pendekatan yaitu *top down*, *bottom up* dan partisipasi (Ramadhani dan Nasution, 2012). Dalam sistem penganggaran *top-down*, dimana rencana dan jumlah anggaran telah ditetapkan oleh atasan/pemegang kuasa anggaran sehingga bawahan/pelaksana anggaran hanya melakukan apa yang telah ditetapkan oleh anggaran tersebut.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wibowo (2017) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial, dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa variable partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja manajerial. Hal ini bertentangan dengan *Goal-Setting Theory* yang menjelaskan hubungan tujuan dengan kinerja. Semakin tinggi komitmen yang dimiliki untuk mencapai tujuan, maka semakin tinggi pula usaha seseorang sehingga dapat mempengaruhi kinerja. Syarat terjadinya penetapan tujuan yang efektif adalah harus adanya komitmen tujuan. Adanya keinginan dan tujuan untuk mengusulkan dan mendukung penelitian bahwa semakin kuat tujuan yang ingin dicapai, maka akan menghasilkan kinerja yang tinggi jika tujuan tersebut diterima oleh individu (Rumengan, 2011 : 7).

Tidak signifikannya hasil penelitian pada variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial disebabkan oleh tidak ikut terlibatnya karyawan dalam penyusunan anggaran. Dimana perusahaan PT. Hadji Kalla Toyota Makassar, dalam penyusunan anggaran hanya melibatkan divisi tertentu atau pemenang kebijakan. Tidak adanya pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial juga dipengaruhi oleh target yang diberikan terlalu

menuntut namun sumber daya yang diberikan tidak mencukupi (*overloaded*). Atasan/ pemegang kuasa anggaran kurang mengetahui potensi dan hambatan yang dimiliki oleh bawahan/pelaksana anggaran sehingga memberikan target yang sangat menuntut dibandingkan dengan kemampuan bawahan/ pelaksana anggaran. Hal ini bertentangan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Christianto (2012) yang menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial sedangkan motivasi tidak berhasil memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Padahal partisipasi penyusunan anggaran adalah proses yang menggambarkan individu-individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

Penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajer, yaitu ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran (Milani, 1975).

Manajer yang baik adalah manajer yang menjalankan fungsi-fungsi manajemen dengan efektif. Fungsi-fungsi manajemen tersebut meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan (*Mahoney, et al.*) dalam Handoko (1996:34). Fungsi-fungsi manajemen ini merupakan indikator untuk mengukur

kinerja manajerial. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi

Sedangkan variabel komitmen tujuan anggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja manajerial, sebesar 34,6 persen sumbangan pengaruh variabel partisipasi anggaran dan komitmen tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial yang digunakan dalam model ini, sisanya sebesar 65,4 persen dijelaskan oleh variabel-variabel lain. Pengaruh signifikan pengaruh komitmen tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial yang ditunjukkan dengan angka signifikan $\alpha 0,00 < 0,05$ pada tabel *model summary*, dengan demikian maka hipotesis H2 diterima.

Variabel komitmen tujuan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dikarenakan komitmen organisasi erat kaitannya dengan model *of human behavior* dimana manajer dibentuk agar dapat selalu bekerjasama didalam organisasi. Hal inipun telah dijelaskan bahwa partisipasi dalam proses penyusunan anggaran melibatkan manajer tingkat puncak dan tingkat bawah yang dapat memotivasi para manajer tingkat bawah dan membuat mereka menerima dan konsekuen atas pencapaian tujuan anggaran yang telah ditetapkan bersama. Partisipasi anggaran dengan melibatkan manajer tingkat bawah tersebut pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka sebagai manajer (Browell and McInnes, 1989; Mia, 1988; Chong and Chong, 2000).

Hal ini bersesuaian dengan penelitian yang dilakukan Yunita (2011) Hasil uji t untuk variabel komitmen tujuan anggaran menunjukkan tingkat signifikan sebesar 0,002 lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan H2 diterima berarti komitmen tujuan anggaran berpengaruh signifikan terhadap

kinerja manajerial. Nilai koefisien b_2 sebesar 0,054 menunjukkan signifikan positif. Hal ini berarti komitmen tujuan anggaran secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada Perusahaan Manufaktur di Kota Bogor. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Dewi (2014) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Kinerja manajerial dikatakan efektif jika tujuan anggaran dapat tercapai dan bawahan mendapatkan kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam penganggaran. Partisipasi dari bawahan dalam penyusunan anggaran dapat memberikan kesempatan untuk memasukkan informasi lokal. Bawahan dapat mengkomunikasikan atau mengungkapkan beberapa informasi pribadi yang dapat dimasukkan dalam anggaran yang dipakai sebagai dasar penilaian kinerja bila bawahan ikut serta dalam proses penganggaran.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, maka dapat dirumuskan kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengujian yang dilakukan memberikan hasil yang tidak mendukung hipotesis pertama, yaitu partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Tidak signifikannya hasil penelitian pada variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial disebabkan oleh tidak ikut terlibatnya karyawan dalam penyusunan anggaran. Dimana perusahaan PT. Hadji Kalla Toyota Makassar, dalam penyusunan anggaran hanya melibatkan divisi tertentu atau pemenang kebijakan. Tidak adanya pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial juga dipengaruhi oleh target yang diberikan terlalu menuntut namun sumber daya yang diberikan tidak mencukupi (*overloaded*). Atasan/pemegang kuasa anggaran kurang mengetahui potensi dan hambatan yang dimiliki oleh bawahan/pelaksana anggaran sehingga memberikan target yang sangat menuntut dibandingkan dengan kemampuan bawahan/pelaksana anggaran.
2. Pengujian yang dilakukan diperoleh bahwa komitmen tujuan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Variabel komitmen tujuan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dikarenakan komitmen organisasi erat kaitannya dengan model *of human behavior*

dimana manajer dibentuk agar dapat selalu bekerjasama di dalam organisasi.

B. Saran

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

1. Bagi manajer tingkat atas untuk mempertimbangkan masukan anggaran dari manajer tingkat menengah dan bawah, sehingga diharapkan kinerja manajer dapat meningkat.
2. Bagi para manajer lebih meningkatkan kemampuan negosiasi mereka dalam melakukan kontrak dengan pihak luar. Kegiatan tersebut akan efektif dan efisien karena kebutuhan pada tiap-tiap bagian adalah manajer bagian masing-masing.

DAFTAR PUSTAKA

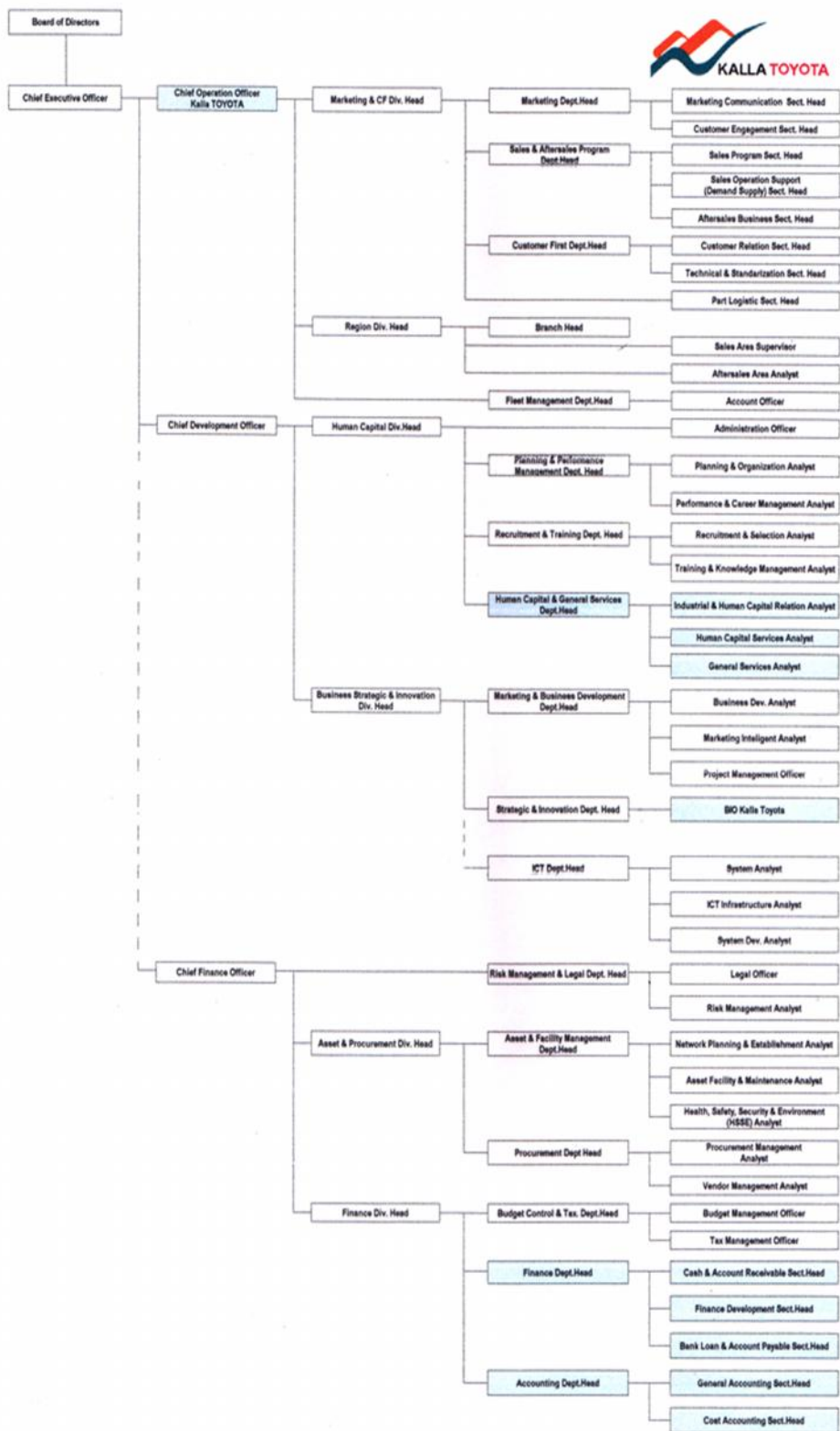
- Agustina, D. 2013. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating (Survey Di Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam) Se Karesidenan Surakarta). *Artikel Ilmiah*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Browell and McInnes. 1989. Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance. *The Accounting Review*. Vol.LXI Oktober.
- Chong V. K. dan K. M. Chong. 2000. Budget Goal Commitment and Informational Effect of Budget Participation on Performance A Structural Equation Modeling Approach. *Behavioral Research In Accounting*. Vol 14. 65-86.
- Christianto, A. 2012. Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Kepuasan Kerja, Job Relevant Information dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating. *Diss*. Program Sarjana Universitas Diponegoro.
- Dewi, A. P. 2014. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Universitas Widyatama Bandung. *Skripsi*. Program Sarjana Universitas Widyatama.
- Dianawati, E. 2010. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi Dan Job Related Stress Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*. Universitas Kanjuruhan Malang. Vol. 5.
- Giri, M. D. B. W. 2014. Pengaruh partisipasi penganggaran pada kinerja manajerial dengan keadilan distributif keadilan prosedural dan komitmen tujuan anggaran sebagai variabel pemediasi. *Tesis*. Universitas udayana.
- Hafiz, F. W. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt Cakra Compact Aluminium Industries. *Skripsi*. Universitas Sumatera Utara.
- Hafridebri, 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran Dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Manufaktur Dipekanbaru. *Artikel Ilmiah*. Universitas Negeri Padang
- Handoko, T. H. 1996. *Manajemen Perencanaan dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta:PT BPF.


- Herlianto, D. 2015. *Anggaran Keuangan*. Gosyen Publishing: Yogyakarta.
- Hikmah. 2015. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Perguruan Tinggi Swasta Di Kota Semarang). *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*. Untag Semarang. Vol.30.
- Kamilah, F. Taufik, T. dan Darlis, E. 2012. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Di Pekanbaru). *Jurnal Sorot*. Program Studi Magister Akuntansi Pasca Sarjana Universitas Riau. Vol. 8.
- Locke, E. A., *et al.* 1981. Goal Setting and Task Performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*. Vol.90, No.1, pp.125-152.
- Manica, C. Hanny, R. 2016. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Kepuasan Kerja, Komitmen Tujuan Anggaran, Job Relevant Information. *Jurnal ilmu administrasi*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Y.A.I. Jakarta. Vol.13.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik Edisi 2*. Penerbit Andi. Yogyakarta
- Medhayanti, N. P. Suardana, K. A. 2015. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Self Efficacy, Desentralisasi, Dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi*. Universitas Udayana. Vol. 11,
- Mia, L. N. Z. Miah. 1988. Decentralization, Accounting Controls and Performance of Government Organizations A New Zealand Empirical Study. *Financial Accountability & Management*.
- Milani, K. 1975. The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study. *The Accounting Review Volume 50*,pp. 274-284
- Muharrom, L. F. 2014. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Direktorat Jenderal Perbendaharaan. *Skripsi*. Universitas Diponegoro.
- Nalurita, G. 2013. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Perusahaan Bumn). *Artikel Ilmiah*. STIE Perbanas Surabaya.
- Nurchayani, K. 2010. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan persepsi inovasi sebagai variabel intervening. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro.

- Nurfitriana. 2011. Pengaruh Partisipasi Dalam penyusunan Anggaran Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt.Semen Bosowa Maros. *Skripsi*. Universitas Hasanuddin.
- Nurhidayah. 2011. Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Indojasa Cabang Finance Makassar. *Skripsi*. Universitas Hasanuddin.
- Putra, M. A. Musmini, L. S. Atmadja, A. T. 2014. Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Skpd Kabupaten Buleleng Melalui Komitmen Organisasi, Kecukupan Anggaran, Komitmen Tujuan Anggaran, Dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Akuntansi*. Universitas Pendidikan Gahesha. Vol. 2.
- Ratri, N. H. A. 2010. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Pada Pt Adhi Karya (Persero) Tbk. Divisi Konstruksi I). *Skripsi*. Universitas Diponegoro
- Ramadhani. Nasution. 2012. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Prestasi Manajer Pusat Pertanggungjawaban dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediating. *Jurnal Tidak Dipublikasikan*. Fakultas Ekonomi, University Negeri Sumatra Utara.
- Rumengan, W.I.A. 2011. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada Pt.Telkom Witel Makassar). *Skripsi*. Universitas Hasanuddin
- Setyowati, L. Purwantoro. 2013. Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dan Kepuasan Kerja Pada Pemerintah Kota Semarang. *Jurnal Ekonomi & Teknologi Informasi*. Universitas Dian Nuswantoro. Vol.21.
- Utama, E. Y. Rohman A. 2013 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi Dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Instansi Vertikal Wilayah Pembayaran Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Sampit). *Diponegoro Journal Of Accounting*. Universitas Diponegoro. Vol 2
- Wibowo, P. 2017 Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial. *Skripsi*. Universitas Hasanuddin.
- Wiratno, A. Ningsih, W., Dan Putri, N.K. 2012. Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi, Motivasi Dan Struktur Desentralisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi*. Universitas Jenderal Soedirman. Vol 20.

- Yunita, E. N. 2011. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Bogor). *Jurnal Riset Akuntansi dan Komputerisasi Akuntansi*. Universitas Islam 45 Bekasi.
- Zahro, H. Januarti, I. 2016. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Persepsi Keadilan Anggaran Dan Komitmen Tujuan Anggaran Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Universitas Diponegoro). *Jurnal Akuntansi & Auditing*. Universitas Diponegoro Vol. 13.

LAMPIRAN




PT. Hadji Kalla

No : 067/HCS-HK/IV/2018
Makassar, 23 April 2017

Kepada Yth.
Bpk. Ismail Rasulong, SE., M.M
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Makassar
Jl. Sultan Alauddin No. 259, Makassar

Dengan hormat,

Perihal : Izin Penelitian

Sehubungan surat Bapak Nomor: 013.05 C.4-II/IV/39/2017, perihal permohonan izin melaksanakan penelitian dalam rangka penyelesaian studi pada Jurusan Akuntansi. Pada prinsipnya kami setuju untuk mengadakan penelitian pada perusahaan kami.

Adapun mahasiswa tersebut yaitu :

N a m a	: Dian Novita Ashari
NIM	: 105730489214
Jurusan	: Akuntansi
Judul Skripsi	: "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Hadji Kalla Makassar".

Demikianlah kami sampaikan atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami,



Muhammad Syaiki
Human Capital Serv. Dept. Head

C.C

- Manager Dept. Budget & Tax PT. Hadji Kalla
- Arsip

KUISIONER PENELITIAN

Tanggal Pengisian :

Nama Responden :

Jabatan/Bagian :

A. KUISIONER PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN

Pertanyaan berikut ini digunakan untuk menggambarkan peran Bapak/Ibu dalam menentukan dan merancang anggaran untuk kantor Bapak/Ibu bekerja. Jawablah dengan memberi tanda *check list* (\checkmark) atau tanda silang (X) pada nomor yang ada untuk masing-masing pertanyaan. Adapun penjelasan dari angka-angka tersebut adalah sebagai berikut.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju
1	2	3	4	5

No	Pertanyaan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	Dalam penyusunan anggaran di unit kerja saya, saya selalu terlibat di dalamnya					
2.	Saya selalu memberikan pendapat dan masukan atas anggaran yang sedang disusun tanpa harus diminta terlebih dahulu oleh teman atau atasan saya					
3.	Usulan yang saya berikan dalam penyusunan anggaran tercermin pada anggaran final yang disetujui					
4.	Kontribusi saya dalam penyusunan anggaran di unit kerja saya sangat penting					
5.	Saya sering dimintakan pendapat oleh atasan atau teman sejawat saya ketika proses penyusunan anggaran					

B. KUISIONER KINERJA MANAJERIAL

Mohon Bapak/Ibu ukur kinerja Bapak/Ibu akhir-akhir ini untuk setiap bidang berikut ini dengan menuliskan nomor diantara 1 sampai dengan 5, sesuai dengan skala yang menurut Anda paling tepat, dengan ketentuan sebagai berikut:

Sangat Rendah	Rendah	Rata-Rata	Tinggi	Sangat Tinggi
1	2	3	4	5

BIDANG	SKALA KINERJA (ANGKA 1 S/D 5)
<p>1. Perencanaan</p> <p>Menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan / pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemograman</p>	
<p>2. Investigasi</p> <p>Mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, analisa pekerjaan</p>	
<p>3. Pengkoordinasian</p> <p>Tukar menukar informasi bagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu departemen lain, hubungan dengan manajer/kepala bagian lain</p>	
<p>4. Evaluasi</p> <p>Menilai dan mengukur proposal kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk/jasa</p>	
<p>5. Pengawasan</p> <p>a. Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih</p> <p>b. menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan</p>	

<p>6. Pemilihan Staff</p> <p>a. Mempertahankan angkatan kerja dibagaian anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan, dan memutasi pegawai</p>	
<p>b. Melatih pegawai baru agar melaksanakan pekerjaan dengan baik</p>	
<p>7. Negosiasi</p> <p>Pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan pemasok.</p>	
<p>8. Perwakilan</p> <p>Menghadiri pertemuan dengan organisasi lain, pertemuan perkumpulan, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, mempromoskan tujuan organisasi anda</p>	
<p>9. Kinerja saya secara menyeluruh</p>	

C. KUISIONER KOMITMEN TUJUAN ANGGARAN

Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan peran Bapak/Ibu dalam mencapai tujuan anggaran dari waktu ke waktu. Mohon Bapak/Ibu menjawab pertanyaan berikut ini dengan cara mencentang salah satu angka yang sesuai dari 1 sampai 5.

No	Keterangan	1	2	3	4	5
1.	Komitmen terhadap tujuan berarti penerimaan tujuan tersebut sebagai tujuan pribadi anda dan tekad anda untuk mencapai tujuan tersebut. Seberapa besar komitmen anda untuk mencapai anggaran di wilayah tanggung jawab anda? (1 = sangat tidak berkomitmen, 2 = tidak berkomitmen, 3 = netral, 4 = berkomitmen, 5 = sangat berkomitmen)					
2.	Seberapa penting bagi Anda, untuk setidaknya mencapai anggaran di wilayah tanggung jawab Anda? (1 = sangat tidak penting, 2 = tidak penting, 3 = netral, 4 = penting, 5 = sangat penting)					
3.	Sejauh mana Anda berusaha untuk mencapai anggaran di wilayah tanggung jawab Anda? (1 = sangat tidak berusaha, 2 = tidak berusaha, 3 = netral, 4 = berusaha, 5 = sangat berusaha)					
4.	Sejauh mana anda memberikan penjelasan terhadap bawahan anda mengenai pencapaian anggaran di wilayah tanggung jawab anda? (1 = sangat tidak paham 2 = tidak paham 3 = netral 4 = paham 5 = sangat paham)					

X1 (PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN)

NO	1	2	3	4	5	TOTAL
1	4	3	4	4	4	19
2	4	4	3	4	4	19
3	4	3	4	3	4	18
4	4	4	4	4	4	20
5	4	3	3	4	4	18
6	4	3	3	3	4	17
7	4	4	3	3	4	18
8	4	3	4	4	4	19
9	4	4	3	3	4	18
10	4	4	5	4	4	21
11	4	4	3	4	4	19
12	4	4	4	4	4	20
13	5	5	5	5	5	25
14	4	4	4	4	4	20
15	4	4	4	4	4	20
16	5	4	4	4	4	21
17	4	4	4	4	4	20
18	4	4	4	4	4	20
19	4	4	4	4	4	20
20	4	5	4	4	4	21
21	4	4	4	5	4	21

22	4	5	4	4	5	22
23	4	4	4	4	4	20
24	4	4	4	4	4	20
25	4	4	5	4	4	21
26	4	4	4	4	5	21
27	4	4	4	4	4	20
28	4	4	4	4	4	20
29	4	4	4	4	4	20
30	5	4	4	4	5	22
31	4	4	4	5	5	22
32	4	4	4	3	4	19
33	4	4	4	4	4	20
34	4	5	4	5	4	22
35	4	4	4	4	5	21
36	4	5	4	4	4	21
37	4	4	4	4	4	20
38	4	4	4	4	4	20
39	4	4	5	4	5	22
40	4	4	4	4	4	20
41	4	4	4	4	4	20
42	4	4	4	4	4	20
43	4	4	4	4	5	21
44	5	4	4	5	5	23
45	4	4	4	3	4	19

46	4	4	4	5	5	22
47	4	4	5	4	4	21
48	4	4	4	4	4	20
49	4	4	4	4	4	20
50	5	4	4	4	4	21

X2 (KOMITMEN TUJUAN ANGGARAN)

Y (KINERJA MANAJERIAL)

1	2	3	4	TOTAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	TOTAL
4	4	4	5	17	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	46
4	4	4	4	16	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	41
3	4	4	4	15	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	40
4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
4	4	4	4	16	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	42
3	4	3	4	14	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	42
3	4	4	3	14	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	39
4	4	4	3	15	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	40
3	4	4	3	14	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	39
4	4	4	3	15	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	41
4	4	4	4	16	5	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	44
4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
5	5	5	4	19	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	49
4	4	4	4	16	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	46
4	4	4	4	16	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	45
4	4	4	5	17	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	46
4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	45
4	4	4	4	16	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	46
4	4	4	4	16	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	45
4	4	4	4	16	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	45
5	4	4	4	17	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	46

4	5	4	4	17	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	46
4	4	4	4	16	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45
4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	45
4	5	4	4	17	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	46
4	4	4	5	17	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	46
4	4	4	4	16	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	47
4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	45
4	5	4	4	17	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	46
5	5	4	4	18	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	47
3	4	4	4	15	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	43
4	4	4	4	16	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	46
4	5	4	4	17	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	43
4	4	4	4	16	4	5	4	3	4	3	4	4	3	3	4	41
4	5	4	4	17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
4	4	4	4	16	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	43
4	4	4	4	16	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	42
4	4	5	4	17	4	5	4	3	3	3	4	3	3	4	4	40
4	4	4	4	16	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	41
4	4	4	4	16	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	40
4	4	4	5	17	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	41
4	4	4	4	16	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	46
5	4	4	4	17	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	47
4	4	4	4	16	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	44

HASIL ANALISIS DATA

Correlations

		Partisipasi Penyusunan Anggaran	Kinerja Manajerial	Komitmen Tujuan Anggaran
Partisipasi Penyusunan Anggaran	Pearson Correlation	1	.739**	.820**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	32	32	32
Kinerja Manajerial	Pearson Correlation	.739**	1	.847**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	32	32	32
Komitmen Tujuan Anggaran	Pearson Correlation	.820**	.847**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	32	32	32

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

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.735	3

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
X1	.201	50	.078	.924	50	.320
X2	.257	50	.065	.858	50	.246
Y	.167	50	.236	.934	50	.298

a. Lilliefors Significance Correction

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.588 ^a	.346	.318	2.00929	.346	12.406	2	47	.000

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	21.539	4.512		4.774	.000					
	X1	.549	.278	.316	1.974	.054	.537	.277	.233	.542	1.844
	X2	.693	.341	.326	2.033	.048	.540	.284	.240	.542	1.844

a. Dependent Variable: Y

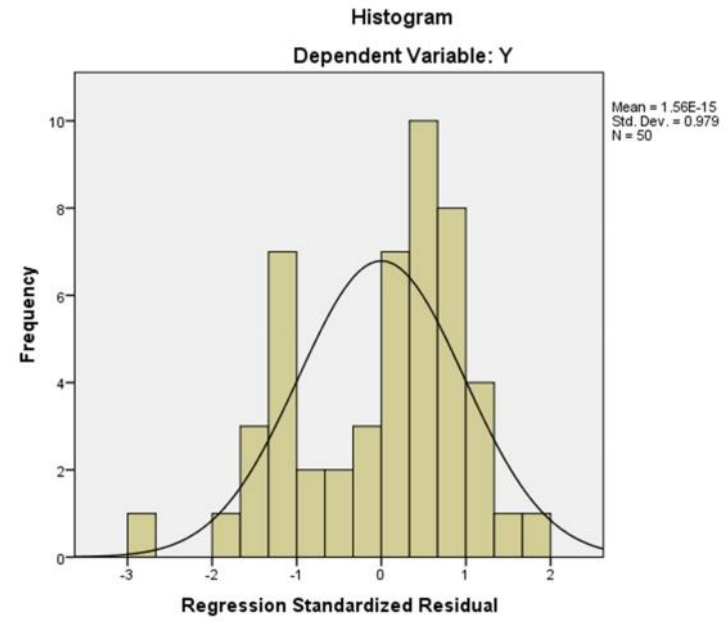
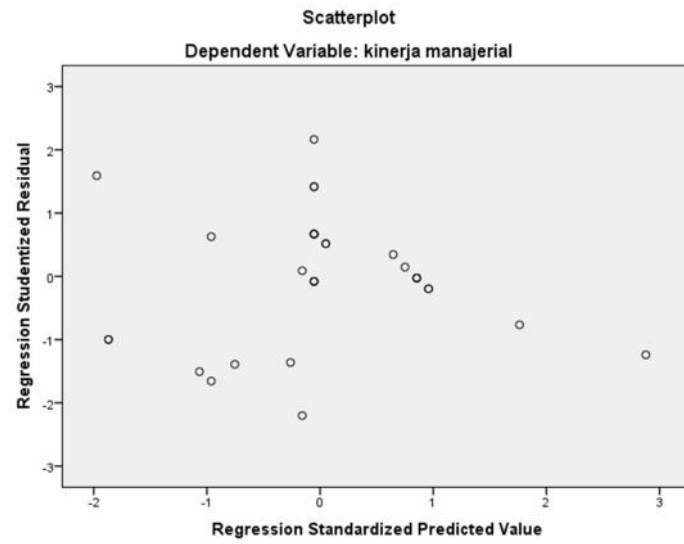
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	100.169	2	50.084	12.406	.000 ^b
	Residual	189.751	47	4.037		
	Total	289.920	49			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Charts



UJI VALIDASI DATA X

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	SUMSX
X1.1	Pearson Correlation	1	.257	.263	.257	.452**	.257	.452**	.429 [†]	.251	.556**
	Sig. (2-tailed)		.156	.146	.156	.009	.156	.009	.014	.165	.001
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X1.2	Pearson Correlation	.257	1	.339	.365 [†]	.401 [†]	.365 [†]	.401 [†]	.504**	-.008	.621**
	Sig. (2-tailed)	.156		.057	.040	.023	.040	.023	.003	.963	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X1.3	Pearson Correlation	.263	.339	1	.460**	.242	.460**	.242	.479**	.116	.641**
	Sig. (2-tailed)	.146	.057		.008	.182	.008	.182	.006	.526	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X1.4	Pearson Correlation	.257	.365 [†]	.460**	1	.401 [†]	1.000**	.401 [†]	.504**	.262	.826**
	Sig. (2-tailed)	.156	.040	.008		.023	.000	.023	.003	.148	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X1.5	Pearson Correlation	.452**	.401 [†]	.242	.401 [†]	1	.401 [†]	1.000**	.344	.029	.685**
	Sig. (2-tailed)	.009	.023	.182	.023		.023	.000	.054	.876	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X2.1	Pearson Correlation	.257	.365 [†]	.460**	1.000**	.401 [†]	1	.401 [†]	.504**	.262	.826**
	Sig. (2-tailed)	.156	.040	.008	.000	.023		.023	.003	.148	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X2.2	Pearson Correlation	.452**	.401 [†]	.242	.401 [†]	1.000**	.401 [†]	1	.344	.029	.685**
	Sig. (2-tailed)	.009	.023	.182	.023	.000	.023		.054	.876	.000

	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	.429*	.504**	.479**	.504**	.344	.504**	.344	1	.000	.662**
X2.3	Sig. (2-tailed)	.014	.003	.006	.003	.054	.003	.054		1.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	.251	-.008	.116	.262	.029	.262	.029	.000	1	.357*
X2.4	Sig. (2-tailed)	.165	.963	.526	.148	.876	.148	.876	1.000		.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	.556**	.621**	.641**	.826**	.685**	.826**	.685**	.662**	.357*	1
SUMSX	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.045	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

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

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

UJI VALIDASI NILAI Y

Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	SUMSY
Y1	Pearson Correlation	1	.251	.047	.000	-.203	.041	-.138	.022	-.044	-.074	. ^a	.576
	Sig. (2-tailed)		.165	.799	1.000	.264	.826	.450	.907	.809	.688	.	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Y2	Pearson Correlation	.251	1	.303	.189	-.010	.262	.213	.283	.305	.261	. ^a	.578**
	Sig. (2-tailed)	.165		.092	.299	.958	.148	.241	.117	.089	.149	.	.001
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Y3	Pearson Correlation	.047	.303	1	.000	.149	.276	.063	.303	.235	.167	. ^a	.488**
	Sig. (2-tailed)	.799	.092		1.000	.416	.127	.733	.092	.195	.360	.	.004
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Y4	Pearson Correlation	.000	.189	.000	1	.206	.535**	.243	.189	.391*	.162	. ^a	.539**
	Sig. (2-tailed)	1.000	.299	1.000		.257	.002	.179	.299	.027	.375	.	.001
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Y5	Pearson Correlation	-.203	-.010	.149	.206	1	.129	.063	.147	.343	-.100	. ^a	.339
	Sig. (2-tailed)	.264	.958	.416	.257		.483	.733	.424	.055	.585	.	.002
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Y6	Pearson Correlation	.041	.262	.276	.535**	.129	1	.401*	.262	.482**	.260	. ^a	.703**
	Sig. (2-tailed)	.826	.148	.127	.002	.483		.023	.148	.005	.150	.	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Y7	Pearson Correlation	-.138	.213	.063	.243	.063	.401*	1	.029	.321	.217	. ^a	.452**
	Sig. (2-tailed)	.450	.241	.733	.179	.733	.023		.876	.073	.232	.	.004

	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	.022	.283	.303	.189	.147	.262	.029	1	.503**	.384*	.a	.632**
Y8	Sig. (2-tailed)	.907	.117	.092	.299	.424	.148	.876		.003	.030	.	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	-.044	.305	.235	.391*	.343	.482**	.321	.503**	1	.222	.a	.775**
Y9	Sig. (2-tailed)	.809	.089	.195	.027	.055	.005	.073	.003		.222	.	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	-.074	.261	.167	.162	-.100	.260	.217	.384*	.222	1	.a	.516**
Y10	Sig. (2-tailed)	.688	.149	.360	.375	.585	.150	.232	.030	.222		.	.002
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	.102	.578**	.488**	.539**	.339	.703**	.452**	.632**	.775**	.516**	.a	1
SUMSY	Sig. (2-tailed)	.578	.001	.005	.001	.057	.000	.009	.000	.000	.002	.	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

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

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

a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

RIWAYAT HIDUP



Dian Novita Ashari lahir pada tanggal 25 November 1996 di Kelurahan Cempaniga Kecamatan Camba Kabupaten Maros Provinsi Sulawesi Selatan. Penulis ini adalah anak kedua dari dua bersaudara dari pasangan bapak Muh. Ashar, S.Pd dan Ibu Hj. Jusmiati, S.Pd. Jenjang pendidikan formal yang pernah ditempuh penulis adalah SDN. 1 Camba pada tahun 2008. selanjutnya pada SMP Negeri 1 Camba dan lulus pada tahun 2011, kemudian melanjutkan di SMAN 2 Camba–Maros dan lulus pada tahun 2014. Selanjutnya melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi swasta dengan memilih program studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar. Pengalaman organisasi penulis dimulai sejak SMA yaitu Dewan Kerja Ranting (Dkr) Pramuka Kecamatan Camba selanjutnya dijenjang Perguruan Tinggi Yaitu Himpunan Pemuda Pelajar Mahasiswa Indonesia (HPPMI) Maros dan Himpunan Mahasiswa Akuntansi (HIMANSI) Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.