

**PENGARUH ANGGARAN PARTISIPATIF TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL MELALUI KESENJANGAN  
ANGGARAN PADA PT PLN (PERSERO) UP3  
KAB. BULUKUMBA**

**SKRIPSI**



**HERAWATI PARI**

**NIM:105731111120**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR  
MAKASSAR**

**2024**

**KARYA TUGAS AKHIR MAHASISWA**

**JUDUL PENELITIAN:**

**PENGARUH ANGGARAN PARTISIPATIF TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL MELALUI KESENJANGAN  
ANGGARAN PADA PT PLN (PERSERO) UP3  
KAB. BULUKUMBA**

**SKRIPSI**

**Disusun Dan Diajukan Oleh**

**HERAWATI PARI**

**105731111120**

**Untuk Memenuhi Peryaratan Guna Memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi Pada Program Studi Akuntansi Fakultas  
Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar  
20224**

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

### **MOTTO**

**“Apapun yang terjadi, pulanglah sebagai sarjana”**

### **PERSEMBAHAN**

**Skripsi ini saya persembahkan kepada kedua orang tua saya yang tersayang, saudaraku, serta orang-orang yang sudah menjadi penyemangat, member doa dan mendorong kesuksesan saya baik dari segi material dan non-material serta almamaterku.**

**Kalian Sangat Berarti Bagi Saya**

### **PESAN DAN KESAN**

**Wisuda ini adalah bukti bahwa kopi dan ayam geprek sumber energi yang tiada tanding. TERIMA KASIH!**



## PROGRAM STUDI AKUNTANSI

### FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR

*Jl. Sultan Alauddin No. 295 gedung iqra Lt. 7 Tel. (0411) 866972 Makassar*



## LEMBAR PERSETUJUAN

Nama Mahasiswa : Herawati Pari

No. Stambuk/ NIM : 105731111120

Program Studi : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Makassar

Menyatakan bahwa penelitian ini telah diperiksa, dan diujikan didepan panitia Penguji Seminar Hasil strata (S1) pada tanggal 31 Agustus 2024 di Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, 31 Agustus 2024

Menyetujui

Pembimbing I

Dr. Ansvarif Khalid, SE., M. Si., Ak., CA  
NIDN: 0931126607

Pembimbing II

Ainun Arizah, S.Pd., M.Si  
NIDN: 0915129002

Mengetahui:

Dekan

Dr. H. Andi Jam'an, S.E., M.Si  
NBM: 651 507

Ketua Program Studi Akuntansi

Mira, S.E., M.Ak., Ak  
NBM: 128 6844



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

*Jl. Sultan Alauddin No. 295 gedung iqra Lt. 7 Tel. (0411) 866972 Makassar*



**HALAMAN PENGESAHAN**

Skripsi atas Nama : Herawati Pari : 10573111120 diterima dan disahkan oleh Panitia Ujian Skripsi berdasarkan Surat Keputusan Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar Nomor : 0010/SK-Y/62201/091004/2024 M, Tanggal 26 Safar 1446 H /31 Agustus 2024 M. Sebagai salah satu syarat guna gelar **Sarjana Akuntansi** pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

**Makassar, 26 Safar 1446 H**  
**31 Agustus 2024 M**

**PANITIA UJIAN**

- |                  |  |  |
|------------------|--|--|
| 1. Pengawas umum | : Dr. Ir. H. Abd. Rakhim Nanda, MT., IPU.<br>(Rektor Unismuh Makassar)   | (.....)                                  |
| 2. Ketua         | : Dr. H. Andi Jam'an, S.E., M.Si<br>(Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis)  | (.....)                                  |
| 3. Sekretaris    | : Agusdiwana Suarni, S.E., M.Acc<br>(Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis)  | (.....)                                  |
| 4. Penguji       | : 1. Dr. Ismail Badollahi, SE.,M.Si.,Ak.,CA<br>2. Hasanuddin, SE,M.Si<br>3. Sahrullah, SE.,M.Ak<br>4. Rini Sulistiyanti, Se., M.Ak | (.....)<br>(.....)<br>(.....)<br>(.....) |

Disahkan Oleh,  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Makassar



**Dr. H. Andi Jam'an, S.E., M.Si.**  
**NBM: 651 507**



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

*Jl. Sultan Alauddin No. 295 gedung iqra Lt. 7 Tel. (0411) 866972 Makassar*



**SURAT PERNYATAAN KEABSAHAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Herawati Pari  
Stambuk : 10573111120  
Program Studi : Akuntansi  
Judul Skripsi : Pengaruh Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Kesenjangan Anggaran Pada PT. PLN (Persero) UP3 kab. Bulukumba

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.**

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

Makassar, 31 Agustus 2024

Yang membuat pernyataan



**Herawati Pari**  
**NIM: 10573111120**

Diketahui oleh:



**Dr. H. Andi Jam'an, S.E., M.Si.**  
**NBM: 651 507**

Ketua Program Studi,

**Mira, S.E., M.Ak., Ak**  
**NBM: 128 6844**

## HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR

---

Sebagai sivitas akademis Universitas Muhammadiyah Makassar, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Herawati Pari  
NIM : 105731111120  
Program Studi : Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Muhammadiyah Makassar **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Nonexclusive Royalty Free Right)** atas karya ilmiah yang berjudul:

### **Pengaruh Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Kesenjangan Anggaran Pada PT. PLN (Persero) UP3 kab. Bulukumba**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Muhammadiyah Makassar berhak menyimpan, mengalih media/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya

Makassar, 31 Agustus 2024

Yang membuat pernyataan,



Herawati Pari  
NIM: 105731111120

## KATA PENGANTAR



Puji dan Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat 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 Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Kesenjangan Anggaran Pada PT PLN (Persero) UP3 Kab. BULUKUMBA.

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

Dalam kesempatan ini penulis juga menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang tak terhingga dan teristimewa kepada kedua orang tua tercinta yang menjadi sang motivator penulis ayahanda H. Pari dan ibunda Hj. Tuni, atas segala doa dan pengorbanannya dalam mendidik dan membimbing dengan penuh kasih sayang sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dan untuk saudari tercintaku Erni Ekawati dan Ernawati, A.Md. Kep. yang telah memberikan semangat dan kasih sayangnya kepada adik tercinta dan tercantiknya, beserta semua keluarga yang tidak bisa saya sebutkan namanya satu-persatu yang senantiasa memberikan motivasi, doa dan bantuan baik moril dan materil kepada penulis.



Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Begitu pula penghargaan yang setinggi-tingginya dan terima kasih banyak disampaikan dengan hormat kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Ambo Asse, M.Ag, Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar.
2. Dr. H. Andi Jam'an, SE., M.Si, Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Makassar.
3. Ibu Mira, S.E., M.Ak., AK selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Makassar.
4. Bapak Dr. Ansyarif Khalid, SE., M. Si., Ak., CA selaku pembimbing I yang senantiasa meluangkan waktunya membimbing dan mengarahkan penulis, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Ibu Ainun Arizah, S.Pd., M. Si selaku pembimbing II yang telah berkenan membantu selama dalam penyusunan skripsi hingga ujian skripsi.
6. Bapak/Ibu dan Asisten Dosen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar yang tak mengenal kata lelah untuk menuangkan ilmunya kepada penulis selama proses perkuliahan.
7. Segenap Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
8. Bapak/Ibu Manager dan Seluruh Karyawan PT PLN (Persero) Kab. Bulukumba yang telah membantu dalam proses pengumpulan data penelitian skripsi ini.

9. Rekan-rekan Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Akuntansi Angkatan 2020 dan kelas (20D & MA20A) yang selalu belajar bersama yang tidak sedikit bantuannya dan dorongan dalam aktivitas studi penulis.
10. Teruntuk anak solter dan ngumpul kebo yang selalu menemani proses saya, memberikan dukungan, dan menjadi tempat berkeluh kesah, terimakasih sudah selalu kebersamai, memberikan kebahagiaan disetiap waktu dan selalu ada dalam setiap masa-masa sulit saya, serta memberikan semangat yang luar biasa sehingga dapat terselesaikan nya skripsi ini.
11. Teman-teman seperjuangan dari semester satu sampai detik ini, Amalia Fitrah, A. Nuraisyah Djaffar Millala, Aviana Sari, Ardita, dan Ode Mutiara yang telah memberikan semangat, motivasi, dan dukungannya sehingga penulis dapat merampungkan penulisan Skripsi ini.
12. Terima kasih teruntuk semua kerabat yang tidak bisa saya tulis satu persatu yang telah memberikan semangat, kesabaran, motivasi, dan dukungannya sehingga penulis dapat merampungkan penulisan Skripsi 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 tercinta Kampus Biru Universitas Muhammadiyah Makassar.

*Billahi fii Sabilil Haq, Fastabiqul Khairat, Wassalamu'alaikum Wr.Wb*

Makassar, Mei 202

Penulis

## ABSTRAK

**HERAWATI PARI. 2024. Pengaruh Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Kesenjangan Anggaran Pada PT. PLN (Persero) UP3 Kab. Bulukumba. Skripsi. Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Makassar. Dibimbing oleh : Ansyarif Khalid dan Ainun Arizah.**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh hubungan partisipatif terhadap kinerja manajerial melalui kesenjangan anggaran sebagai Variabel Mediasi. Jenis penelitian ini bersifat kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PT. PLN (Persero) UP3 Kab. Bulukumba. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sampel jenuh. Pengumpulan data dilakukan dengan pembagian kuesioner. Dalam penelitian ini sumber data yang digunakan untuk pengumpulan data mencakup data primer. Instrumen penelitian digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode skala *Likert*. Berdasarkan hasil penelitian data dengan menggunakan perhitungan *statistic* melalui aplikasi *Statistical Package for the Social Science (SPSS)* versi 25. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Anggaran Partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial (2) Anggaran Partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kesenjangan Anggaran (3) Kesenjangan Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial, dan (4) Kesenjangan Anggaran dapat memediasi hubungan antara Anggaran Partisipatif dan Kinerja Manajerial.

***Kata kunci*** : *Anggaran Partisipatif, Kinerja Manajerial, Kesenjangan Anggaran*

## **ABSTRACT**

**HERAWATI PARI. 2024. *The Effect Of Participatory Budget On Managerial Performance Through Budget Gaps At PT. PLN (Persero) UP3 Kab. Bulukumba. Thesis. Departement Of Accounting. Faculty Of Economics And Bussiness, Universitas Muhammadiyah Makassar.*Supervised by: Ansyarif Khalid and Ainun Arizah.**

*This research aims to analyze the influence of participative relationships on managerial performance through the budget gap as a mediating variable. This type of research is quantitative with an associative approach. Respondents in this study were employees who worked at PT. PLN (Persero) UP3 Kab. Bulukumba. The sampling technique uses the saturated sample method. Data collection was carried out by distributing questionnaires. In this research, the data sources used for data collection include primary data. The research instrument used in this study used the Likert scale method. Based on the results of data research using statistical calculations through the Statistical Package for the Social Science (SPSS) version 25 application. The results of this research show that (1) Participatory Budgeting has a positive and significant effect on Managerial Performance (2) Participatory Budgeting has a positive and significant effect on Budget Gaps (3) Budget Gaps have a positive and significant effect on Managerial Performance, and (4) Budget Gaps can mediate the relationship between Participatory Budgeting and Managerial Performance.*

*Keywords: Participatory Budget, Managerial Performance, Budget Gaps*

## DAFTAR ISI

<b>SAMPUL</b> .....	<b>i</b>
<b>KARYA TUGAS AKHIR</b> .....	<b>ii</b>
<b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>SURAT PERNYATAAN KEABSAHAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xviii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian.....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>8</b>
A. Kerangka Teori.....	8
1. Teori Agency .....	
B. Anggaran.....	8
1. Pengertian Anggaran.....	8

2. Tujuan Anggaran .....	9
3. Manfaat Anggaran .....	10
4. Kelemahan Anggaran .....	11
5. Pengertian Partisipasi Penyusunan Anggaran .....	11
6. Fungsi Penyusunan Anggaran.....	12
7. Kelemahan / Masalah Dalam Partisipasi Anggaran .....	13
8. Kesenjangan Anggaran .....	13
9. Kinerja Manajerial.....	14
C. Penelitian Terdahulu .....	17
D. Kerangka Pikir Peneliti .....	20
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>30</b>
A. Jenis Penelitian .....	30
B. Lokasi Dan Waktu Penelitian.....	30
C. Jenis Dan Sumber Data .....	31
D. Populasi Dan Sampel.....	31
E. Teknik Pengumpulan Data .....	32
F. Variabel Penelitian Dan Devinisi Operasional.....	33
G. Metode Analisis .....	36
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>40</b>
A. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	40
1. Profil Perusahaan .....	40
2. Visi dan Misi Perusahaan .....	40
3. Struktur Organisasi .....	41
4. Job Description .....	42
B. Karakteristik Responden .....	44

C. Hasil Uji Kualitas Data.....	48
D. Uji Hipotesis .....	50
E. Pembahasan .....	58
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>67</b>
A. Kesimpulan .....	67
B. Saran .....	68
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>69</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>74</b>



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian .....	21
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) .....	41





## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	17
Tabel 3. 2 (Devinisi) perasional Variabel.....	33
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	45
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	45
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	46
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	47
Tabel 4.5 Uji Validitas Variabel .....	48
Tabel 4.6 Hasil Uji Reabilitas .....	49
Tabel 4.7 Hasil Regresi Sederhana-Model I.....	50
Tabel 4.8 Haisl Regresi Sederhana-Model II.....	51
Tabel 4.9 Hasil Parsial T-Model I.....	52
Tabel 4.10 Hasil Parsial T-Model II .....	53
Tabel 4.11 Hasil Uji Koefisien Determinasi-Model I.....	54
Tabel 4.12 Hasil Uji Koefisien Determinaasi-Model II.....	54
Tabel 4.13 Hubungan Langsung dan Tidak Langsung.....	57

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner.....	76
Lampiran 2 Identitas Responden .....	80
Lampiran 3 Tabulasi .....	81
Lampiran 4 Uji Validitas Dan Reabilitas .....	89
Lampiran 5 Uji Regresi Linear Sederhana, Uji Parsial (Uji t), Dan Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	92
Lampiran 6 Nilai R tabel Dan T tabel .....	93
Lampiran 7 Surat Izin Penelitian .....	99
Lampiran 8 Validasi Data.....	102
Lampiran 9 Surat Keterangan Bebas Plagiasi.....	103
Lampiran 10 Dokumentasi Penyebaran Kuesioner .....	109

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Manajemen harus merancang strategi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu aspek penting dalam perencanaan tersebut adalah penganggaran. Penganggaran merupakan bagian integral dari proses pengendalian manajemen yang melibatkan alokasi dana untuk melaksanakan program dalam periode waktu tertentu, memungkinkan manajer untuk menjalankan tugas atau program yang telah direncanakan. Penganggaran bukan hanya sebagai langkah terakhir dalam penyusunan rencana kerja organisasi, terutama yang berhubungan dengan aspek keuangan, melainkan juga menjadi faktor krusial yang harus dipertimbangkan untuk meningkatkan efisiensi manajemen. (Lubis, 2019).

Anggaran Partisiatifi dalam penyusunan anggaran merujuk pada suatu proses di mana individu-individu terlibat dalam pembentukan anggaran dan memiliki pengaruh terhadap tujuan anggaran. Ini menciptakan kolaborasi dalam dukungan anggaran di seluruh lapisan organisasi. Proses penyusunan anggaran menuntut keterlibatan dari manajemen tingkat senior hingga tingkat bawahan, mengingat anggaran akan menjadi tolok ukur untuk mengevaluasi kinerja manajerial. Dengan demikian, partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat dipandang sebagai suatu proses pengembangan anggaran yang melibatkan kedua tingkatan tersebut, dan hal ini berdampak pada penentuan besarnya anggaran. Oleh karena itu, semakin besar skala perusahaan, semakin signifikan pula anggaran yang dialokasikan untuk proyek tersebut (Kerliningtyas, 2020).

Evaluasi kinerja manajerial menjadi ukuran kinerja seorang manajer bisnis, dilihat dari perilakunya yang secara langsung diawasi oleh perusahaan dan bawahannya. Semakin signifikan peran seorang manajer dalam suatu perusahaan, maka kualitas perusahaan tersebut cenderung meningkat. Peningkatan dalam kualitas kinerja dan efisiensi karyawan dan manajer akan terjadi ketika mereka melibatkan diri dalam menyajikan layanan yang sesuai dengan kebutuhan bisnis. Oleh karena itu, upaya yang dilakukan untuk mengelola dan mengembangkan kinerja setiap individu dalam perusahaan memiliki peran yang sangat krusial untuk membangun dan meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menjalankan operasinya secara efektif. (Lubis, 2019).

Partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki dampak positif terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan temuan yang diungkapkan oleh Rosaena dari Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar pada tahun 2015. Rosaena menyimpulkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, sementara komitmen organisasi sebagai variabel moderasi tidak memengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pemerintah daerah. Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Fatimah Agustin Purnamaningsih dari IAIN Surakarta pada tahun 2017 juga menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan sistem pengukuran kinerja secara signifikan mempengaruhi kinerja manajerial, sedangkan komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Oleh karena itu, penelitian ini mengacu pada temuan Frisilia Wihafina Hafiz sebagai landasan dan rujukan untuk melanjutkan penelitian (Hafiz, 2020).

Sebagai sebuah perusahaan yang dimiliki oleh negara, PT PLN (Persero) dihadapkan pada tuntutan untuk meningkatkan efektivitas operasionalnya melalui penyusunan anggaran yang akurat. Struktur anggaran PT PLN dijelaskan dalam bentuk Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP). RKAP tersebut merupakan rencana kerja yang akan diimplementasikan oleh perusahaan dalam periode tujuh tahun mendatang. Proses penyusunan RKAP diterapkan dengan metode bottom-up, dimulai dari unit-unit terkecil hingga mencapai unit terbesar. RKAP yang disusun oleh unit PLN kemudian diajukan ke wilayah tertentu untuk mendapatkan persetujuan. Wilayah tersebut kemudian melakukan evaluasi dan menyetujui program kerja unit, lalu mengirimkannya ke Kantor Distribusi. RKAP dari wilayah dan berbagai bidang di Kantor Distribusi dibahas dan disetujui oleh Kantor Distribusi untuk kemudian diteruskan ke Kantor Pusat. RKAP yang dihasilkan di Kantor Pusat akan dibahas dan mendapatkan persetujuan melalui Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) (Kerliningtyas, 2020).

Agar Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) dapat sesuai dengan alokasi anggaran yang ada, langkah-langkah perencanaan dan penyusunan anggaran menjadi sangat krusial. Dalam merencanakan anggaran untuk program atau kegiatan tertentu, perlu memperhatikan ketentuan yang berlaku dan melakukan perhitungan serta analisis dengan tingkat kecermatan yang optimal. Setiap tahapan perencanaan harus diselaraskan dengan prioritas, dengan mengacu pada usulan yang berasal dari tingkat unit kerja paling rendah atau metode "*bottom-up*". Untuk memastikan kelancaran pelaksanaan, proses penyusunan anggaran harus mampu menyatukan prioritas kebutuhan dengan ketersediaan anggaran yang ada (Kerliningtyas, 2020).

Pembentukan anggaran yang efektif memerlukan proses yang terorganisir dengan baik, dan anggaran berperan sebagai panduan operasional. Oleh karena itu, penyusunan anggaran membutuhkan keakuratan dalam penganggaran, pendekatan yang sesuai, dan penerapan model perhitungan anggaran (simulasi) yang dapat meningkatkan kinerja di semua tingkatan manajemen dalam suatu organisasi (Telaumbanua, 2020).

Menurut (Evindiana *et al.*, 2019), senjangan anggaran merujuk pada jumlah yang disengaja oleh manajer untuk melebihi sumber daya yang seharusnya diperlukan dalam anggaran atau sengaja menurunkan kapabilitas produktivitas perusahaan. Kejadian senjangan anggaran seringkali terjadi selama tahap perencanaan dan penyusunan anggaran, karena proses ini kerap dimanfaatkan untuk memenuhi kepentingan baik pihak atasan maupun bawahan. Dampak perilaku dapat mencakup peningkatan kinerja bawahan sebagai respons positif, sementara dampak negatifnya mungkin melibatkan kecenderungan bawahan untuk menciptakan senjangan anggaran.

Kesenjangan anggaran merupakan strategi yang dilakukan oleh penyusun anggaran untuk mencapai target yang lebih mudah tercapai, meskipun kapasitas sesungguhnya masih jauh lebih tinggi. Banyak pembuat anggaran memiliki kecenderungan untuk menetapkan target pendapatan yang lebih rendah dan pengeluaran yang lebih tinggi dari estimasi terbaik mereka terhadap jumlah-jumlah tersebut. Dengan demikian, anggaran yang dihasilkan menjadi sasaran yang lebih mudah dicapai oleh mereka. Konsep kesenjangan anggaran dapat diterangkan melalui pendekatan teori agensi. Praktik kesenjangan anggaran dalam perspektif teori agensi dipengaruhi oleh adanya konflik kepentingan antara agen (manajemen) dan prinsipal yang muncul saat setiap pihak berupaya

mencapai atau mempertahankan tingkat kesejahteraan yang diinginkan. Jika bawahan (agen) yang terlibat dalam penyusunan anggaran memiliki informasi spesifik tentang kondisi lokal, hal ini dapat memungkinkan mereka memberikan informasi yang berguna untuk kepentingan perusahaan. Namun, ketidaksepakatan keinginan antara atasan dan bawahan dapat memicu konflik di antara mereka. Misalnya, dalam hal kebijakan pemberian insentif oleh perusahaan kepada bawahan yang didasarkan pada pencapaian anggaran. Bawahan cenderung memberikan informasi yang bias agar anggaran mudah dicapai, sehingga mereka dapat menerima insentif berdasarkan pencapaian anggaran tersebut. Kondisi semacam ini jelas dapat menimbulkan kesenjangan anggaran.(Evindiana *et al.*, 2019).

Peneliti tersebut fokus pada dampak anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dengan menggunakan variabel kesenjangan anggaran sebagai perantara. Fenomena ini mencerminkan kompleksitas hubungan antara partisipasi dalam perencanaan anggaran, perbedaan antara anggaran yang direncanakan dan terealisasi, serta efeknya pada kinerja manajerial di lingkungan PT PLN (Persero) Area Bulukumba. Studi ini dapat memberikan pemahaman tentang interaksi variable-variabel tersebut dan dampaknya pada dinamika perusahaan tersebut (Nurchayani, 2020)

Berdasarkan uraian di atas maka judul dalam penelitian ini, **“PENGARUH ANGGARAN PARTISIPATIF TERHADAP KINERJA MANAJERIAL MELALUI KESENJANGAN ANGGARAN PADA PT PLN (PERSERO) UP3 KAB. BULUKUMBA”**

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka peneliti menuruskan masalah penelitian adalah:

1. Apakah anggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada PT PLN (Persero) UP3 Kab. Bulukumba?
2. Apakah anggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap kesenjangan anggaran pada PT PLN (Persero) UP3 Kab. Bulukumba?
3. Apakah kesenjangan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada PT PLN (Persero) UP3 Kab. Bulukumba?
4. Bagaimana kesenjangan anggaran dalam memediasi hubungan antara anggaran partisipatif dan kinerja manajerial pada PT PLN (Persero) UP3 Kab. Bulukumba?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pada rumusan masalah di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial pada PT PLN (Persero) UP3 Kab. Bulukumba
2. Untuk mengetahui pengaruh anggaran partisipatif terhadap kesenjangan anggaran pada PT PLN (Persero) UP3 Kab Bulukumba
3. untuk mengetahui pengaruh kesenjangan anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT PLN (Persero) UP3 Kab. Bulukumba
4. untuk mengetahui sejauh mana kesenjangan anggaran memediasi hubungan antara pengaruh anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial pada PT PLN (Persero) UP3 Kab. Bulukumba



#### **D. Manfaat penelitian**

1. Penelitian ini diharapkan dapat memperluas pengetahuan khususnya yang berfokus pada implementasi partisipatif anggaran dalam konteks kinerja manajerial.
2. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk mengembangkan pengetahuan akuntansi mengenai partisipatif anggaran dan kinerja manajemen.
3. Bagi pimpinan Perusahaan Listrik Negara diharapkan menjadi masukan dalam proses penyusunan anggaran, sehingga dapat memperkaya faktor-faktor yang menyebabkan peningkatan kinerja selama proses penganggaran.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Kerangka Teori**

##### **1. Teori Agency**

Teori Agensi (Agency theory) menjelaskan situasi di mana atasan memberikan wewenang kepada bawahan untuk mengambil keputusan dalam pelaksanaan tugas (Kerliningtyas, 2020). Ketika bawahan atau agen terlibat dalam proses penganggaran dan memiliki informasi yang diperlukan untuk mendukung kepentingan perusahaan, terkadang terjadi ketidakselarasan antara niat atasan dan bawahan, yang mengakibatkan konflik di antara keduanya. Sebagai contoh, konflik dapat muncul jika kebijakan perusahaan dalam memberikan penghargaan kepada bawahan didasarkan pada kepatuhan terhadap anggaran. Dalam situasi ini, bawahan mungkin cenderung memberikan informasi yang biasa untuk memastikan pencapaian anggaran dan menerima penghargaan berdasarkan pencapaian tersebut.

Teori ini membahas hubungan antara *principal* (pemilik) dan *agent* (manajer). Dalam konteks ini, anggaran partisipatif dapat dianggap sebagai mekanisme untuk mengurangi kesenjangan informasi antara pemilik perusahaan dan manajer. Dengan melibatkan manajer dalam penyusunan anggaran, diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial seiring dengan kepentingan perusahaan (Kerliningtyas, 2020).

#### **B. Anggaran**

##### **1. Pengertian Anggaran**

. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Wibowo, 2020), istilah "anggaran" memiliki asal-usul dari kata "budget" dalam bahasa Inggris, yang sebelumnya

berasal dari kata "Bougette" dalam bahasa Perancis yang mengartikan sebuah tas kecil. Anggaran dapat dikonsepsikan sebagai suatu perencanaan operasional perusahaan yang melibatkan aspek pendapatan dan pengeluaran, yang diungkapkan secara kuantitatif dan diukur dalam satuan moneter atau mungkin menggunakan satuan ukuran lainnya. Anggaran merangkum suatu periode waktu tertentu, umumnya selama satu tahun. Peran anggaran adalah sebagai sarana untuk perencanaan dan pengawasan operasional, yang mengemukakan rencana kerja dalam bentuk angka-angka (kuantitatif) yang terkait dengan aktivitas-aktivitas yang akan dilaksanakan dalam rentang waktu satu tahun.

## **2. Tujuan Anggaran**

Anggaran adalah instrumen dalam praktik manajemen yang memberikan pedoman mengenai proyeksi beberapa estimasi yang dapat diakses pada suatu titik waktu dan untuk durasi tertentu. Tujuan utama penyusunan anggaran di setiap perusahaan pada dasarnya seragam, yaitu untuk merencanakan posisi keuangan pada periode tertentu di masa depan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Kerliningtyas, 2020) tujuan dari penyusunan anggaran dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Memperbaiki rencana yang telah dirumuskan, karena anggaran membuatnya lebih terperinci dan jelas.
2. Mengefisiensikan alokasi sumber daya dan investasi dana agar dapat mencapai hasil optimal.
3. Menyediakan wadah untuk menampung, menganalisis, dan memutuskan setiap usulan yang terkait dengan aspek keuangan.

4. Menyajikan rincian mengenai jenis sumber daya yang dibutuhkan dan jenis investasi dana, sehingga mempermudah proses pengawasan.
5. Berfungsi sebagai sarana komunikasi untuk menyampaikan harapan manajemen kepada pihak terkait, sehingga anggaran dapat dipahami, didukung, dan diimplementasikan.
6. Menyediakan instrumen untuk mengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyajikan informasi yang menjadi dasar untuk menilai kebutuhan tindakan koreksi.

### **3. Manfaat Anggaran**

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Kerliningtyas, 2020), anggaran membawa banyak manfaat, antara lain:

1. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi internal yang menjembatani hubungan antar departemen atau divisi dalam organisasi, baik dengan manajemen puncak maupun sesama departemen atau divisi.
2. Anggaran memberikan informasi tentang kinerja aktual kegiatan, dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
3. Anggaran berperan sebagai alat pengendalian yang membantu manajemen mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam berbagai bagian organisasi, memberikan dasar untuk mengambil tindakan korektif yang diperlukan.
4. Anggaran memiliki dampak dalam memengaruhi dan memotivasi manajer serta karyawan untuk bekerja secara konsisten, efektif, dan efisien, sejalan dengan tujuan perusahaan dan tujuan individu karyawan.
5. Anggaran berperan sebagai alat pengawasan yang efektif, memungkinkan manajemen perusahaan untuk membandingkan pelaksanaan kegiatan

dengan anggaran yang telah ditetapkan, terutama saat perusahaan sedang menjalankan suatu proyek atau kegiatan tertentu.

#### **4. Kelemahan Anggaran**

Berikut adalah kelemahan-kelemahan anggaran menurut penelitian yang dilakukan oleh (Kerliningtyas, 2020) yaitu:

1. Anggaran disusun berdasarkan perkiraan dan asumsi, sehingga cenderung mengandung tingkat ketidakpastian.
2. Proses penyusunan anggaran yang akurat dan cermat memerlukan investasi waktu, biaya, dan tenaga yang signifikan. Oleh karena itu, tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara menyeluruh (komprehensif) dan dengan tingkat akurasi yang tinggi.
3. Keterlibatan pihak yang merasa terpaksa untuk melaksanakan anggaran dapat menyebabkan resistensi, yang pada akhirnya dapat mengurangi efektivitas anggaran.

#### **5. Pengertian Partisipatif penyusunan Anggaran**

Partisipatif adalah suatu proses di mana dua orang atau lebih berkolaborasi untuk membuat keputusan bersama, yang kemudian akan memiliki implikasi pada masa depan bagi mereka yang terlibat dalam proses tersebut. Dalam konteks penganggaran, partisipasi dapat diartikan sebagai "tingkat keterlibatan dan pengaruh yang dimiliki oleh seseorang dalam menentukan serta menyiapkan anggaran untuk suatu departemen" (Dharmanegara, 2021).

Dari definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa partisipatif anggaran merupakan suatu bentuk komunikasi antara pimpinan dan bawahan yang terjadi selama proses penganggaran. Proses ini memungkinkan manajer untuk mendapatkan informasi yang relevan dari bawahan mereka, sehingga mereka

dapat membuat penilaian dan keputusan tanpa hanya memprioritaskan kepentingan manajer, tetapi juga memperhatikan kepentingan bawahan, bahkan di dalam lingkungan rumah.

## **6. Fungsi Penyusunan Anggaran**

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Nainggolan, 2021), anggaran mempunyai empat fungsi, yang di jelaskan sebagai berikut:

1. Fungsi Perencanaan: Fungsi perencanaan merupakan elemen kunci dalam manajemen, dan menjadi dasar pelaksanaan fungsi manajemen lainnya.
2. Fungsi Pengawasan: Anggaran dianggap sebagai alat pengawasan dalam pelaksanaan usaha. Pengawasan diarahkan untuk memastikan pelaksanaan rencana yang telah disusun sebelumnya.
3. Fungsi Penyesuaian: Fungsi ini memerlukan harmonisasi perilaku kerja individu atau bagian perusahaan untuk mencapai tujuan. Koordinasi melibatkan perencanaan yang tepat dan menunjukkan keselarasan perencanaan antar berbagai bagian perusahaan.
4. Fungsi Kebijakan Kerja: Anggaran dianggap sebagai rencana kerja yang disusun secara terstruktur dan dinyatakan dalam satuan moneter. Menurut (Nainggolan, 2021) terdapat beberapa fungsi anggaran dalam konteks manajemen:
  1. Terkait dengan Perencanaan.
  2. Terkait dengan Koordinasi.
  3. Membantu mengoordinasikan faktor sumber daya manusia dengan kebutuhan perusahaan.
  4. Berkaitan dengan Komunikasi, dengan mencakup informasi tentang tujuan, strategi, kebijakan, dan deviasi dari rencana.

5. Terkait dengan Pengendalian (pengendalian dan evaluasi).
6. Berhubungan dengan Pendidikan, yaitu menyediakan pembelajaran bagi manajer tentang cara bekerja secara rinci di pusat pertanggungjawaban yang dipimpin.

## **7. Kelemahan /Masalah dalam Partisipasi Anggaran**

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Hansen, 2019), ada tiga kelemahan atau masalah yang terkait dengan partisipasi anggaran, yakni:

1. Standar yang Terlalu Rendah: Jika standar ditetapkan terlalu rendah dan mudah dicapai, hal ini dapat menimbulkan frustrasi dan dapat berdampak negatif terhadap kinerja manajer.
2. Koneksi Anggaran (Finalisasi Anggaran): Koneksi anggaran terjadi ketika manajer sengaja menurunkan perkiraan pendapatan dan meningkatkan perkiraan biaya ketika menyusun anggaran. Ini dilakukan dengan maksud membantu manajer mencapai tujuannya.
3. Partisipasi Semu (Pseudoparticipation): Pseudoparticipation dalam penggunaan partisipasi anggaran terjadi ketika manajer (atasan) terlibat dalam perilaku yang disfungsional, di mana mereka tidak benar-benar memanfaatkan partisipasi anggaran secara efektif.

## **8. Kesenjangan Anggaran**

Anthony dan Govindarajan, sebagaimana yang disampaikan oleh (Eviandiana *et al.*, 2019), menjelaskan bahwa kesenjangan anggaran merujuk pada perbedaan antara jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dan perkiraan jumlah terbaik yang dikeluarkan oleh organisasi. Konsep kesenjangan anggaran dapat diartikan sebagai strategi penyusunan anggaran untuk mencapai target yang lebih mudah dicapai, sementara sebenarnya kapasitas organisasi masih

lebih tinggi. Pendekatan ini melibatkan penganggaran pendapatan yang dikendalikan ke bawah dan penganggaran biaya yang diperkirakan lebih tinggi dari estimasi terbaik yang dimiliki terkait jumlah-jumlah tersebut.

## **9. Kinerja Manajerial**

### **1. Pengertian Kinerja Manajerial**

Kinerja dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian yang berkaitan dengan harapan yang terkait dengan peran atau fungsi seseorang dalam suatu organisasi. Menurut Mahoney dalam (Suparwati, 2019), kinerja manajerial mengacu pada persepsi kinerja individu dalam kegiatan manajerial para anggota manajemen. Penilaian kinerja memiliki peran penting dalam pengembangan organisasi karena melalui evaluasi tersebut, perbaikan dapat dilakukan untuk membimbing organisasi menuju arah yang lebih positif. Pengukuran kinerja menggunakan anggaran sebagai tolok ukur dianggap signifikan karena untuk mengukur kinerja, parameter yang digunakan harus bersifat objektif dan relatif stabil. Oleh karena itu, penelitian mengenai penggunaan pendekatan partisipatif anggaran pada pendekatan dianggap perlu dilakukan untuk mengevaluasi dampaknya terhadap kinerja manajerial.

### **2. Tujuan Dan Sasaran Kinerja Manajerial**

Dalam merumuskan tujuan dan target kinerja, langkah awal yang harus dipertimbangkan adalah visi dan misi organisasi. Visi dan misi tersebut merupakan titik awal yang ditetapkan oleh manajemen puncak, dan menjadi landasan bagi setiap individu untuk berkontribusi dalam mencapai visi dan misi tersebut melalui pekerjaannya (Dewi *et al.*, 2020).

Tujuan kinerja melibatkan penyesuaian antara harapan kinerja individu dengan tujuan organisasi. Keselarasan antara usaha untuk mencapai tujuan



individu dengan tujuan organisasi dapat menghasilkan tingkat kinerja yang optimal. Sementara itu, target kinerja adalah persyaratan khusus yang menggambarkan hasil yang harus dicapai, mencakup kapan dan oleh siapa target tersebut harus tercapai (Suparwati, 2019).

### **3. Faktor – Faktor Kinerja Manajerial**

Beberapa faktor yang berpengaruh pada kinerja manajerial mencakup :

1. Kemampuan Teknis: Keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang relevan untuk menjalankan tugas, serta pengalaman dan pelatihan yang diperoleh.
2. Kemampuan Konseptual: Keterampilan dalam memahami kompleksitas perusahaan dan mengkaitkan ruang lingkup tugas setiap unit dengan operasional keseluruhan perusahaan. Intinya, kemampuan ini melibatkan pemahaman terhadap tugas, fungsi, dan tanggung jawab sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan Hubungan Interpersonal: Keterampilan dalam berkolaborasi dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan keahlian lainnya dalam interaksi sosial (Syahfitri, 2021)

### **4. Indikator Kinerja Manajerial**

Terdapat delapan parameter kinerja manajerial menurut Mahoney *et al.* (1963) dalam (Syahfitri, 2021), yaitu:

- a. Perencanaan Kegiatan: Merupakan tindakan yang didasarkan pada fakta dan asumsi terkait gambaran kegiatan di masa yang akan datang, dengan mempertimbangkan kondisi saat ini dan masa depan.

- b. Investigasi Usaha: Melibatkan upaya untuk mengumpulkan dan menyusun informasi melalui laporan, pencatatan, dan analisis kerja untuk mengukur hasil pelaksanaan.
- c. Koordinasi Aktivitas: Menyelaraskan tindakan dengan pertukaran informasi antar unit organisasi, sehingga dapat menghubungkan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
- d. Evaluasi Aktivitas: Melibatkan penilaian kinerja dan saran yang diajukan dan dilaporkan.
- e. Pengawasan Kegiatan Manajerial: Melibatkan aspek mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan potensi bawahan, serta memberikan pelatihan dan menjelaskan aturan kerja terkait penerapan kemampuan kerja.
- f. Pemilihan Staf Aktivitas: Melibatkan kegiatan manajemen untuk menjaga dan mempertahankan bawahan dalam unit kerja.
- g. Negosiasi Bisnis: Proses mendapatkan kesepakatan terkait pembelian, penjualan, atau kontrak untuk barang atau jasa.
- h. Perwakilan Kegiatan: Melibatkan penyampaian visi, misi, dan kegiatan organisasi melalui kehadiran dalam pertemuan kelompok usaha dan konsultasi dengan perusahaan lain.

### C. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

#### Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti Dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variable (Kuantitatif)	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	(Syahfitri, 2021)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt. Pln (Persero) P3b Sumatera Upb Sumbagut	X1: Pengaruh Partisipasi Anggaran X2: Akuntansi Pertanggungjawaban Y: Kinerja Manajerial	Uji Instrumental Penelitian, Uji Asumsi Klasik, Regresi Linear Berganda, Dan Uji Hipotesis	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial partisipasi Anggaran (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, Akuntansi pertanggungjawaban (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja manajerial.
2	(Nainggolan, 2021)	Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perumnas Regional 1 Medan	X: Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Y: Kinerja Manajerial	Uji Validitas, Uji Reabilitas, Uji Asumsi Klasik, Uji Normalitas Data, Uji Heteroskedastisitas, Uji Regresi Linear Berganda, Uji Hipotesis, Uji Koefisien Determinasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
3	(Hafiz, 2020)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt Cakra Compact Aluminium	X: Pengaruh Partisipasi Anggaran Y: Kinerja Manajerial	Uji Reabilitas, Uji Validitas, Uji Asumsi Klasik, Uji Normalitas, Uji	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini juga menemukan bahwa partisipasi

		Industries		Heteroskedastisitas	Anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
4	(Kerlningtyas, 2020)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt PIn (Persero) Makassar	X: Pengaruh Partisipasi Anggaran Y: Kinerja Manajerial	Analisis Deskriptif, Analisis Regresi Linear Sederhana, Dan Uji Hipotesis	Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dalam hal ini didukung oleh ketiga indikator yakni keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran, keterlibatan manajer dalam pengawasan proses penyusunan anggaran, dan keterlibatan dalam penyampaian pendapat pada penyusunan anggaran. Jika indikator tersebut meningkat (ditambah) maka akan meningkat pula kinerja manajerial.
5	(Nurchayani, 2020)	Pengaruh Partisipasi Penganggaran Dan Komitmen Organisasi Pada Kinerja Manajerial Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i>	X1: Pengaruh Partisipasi Penganggaran X2: Komitmen Organisasi Y: Kinerja Manajerial Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i>	Uji Instrumental Penelitian, Uji Asumsi Klasik	Hasil studi menunjukkan bahwa adanya pengaruh langsung maupun tidak langsung antara partisipasi penganggaran pada kepuasan kerja, komitmen organisasi pada kepuasan kerja, partisipasi penganggaran pada kinerja manajerial, komitmen organisasi pada kinerja manajerial, dan kepuasan kerja pada kinerja manajerial.
6	(Nanik, 2019)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi	X: Pengaruh Partisipasi Anggaran Y: Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi	Uji Kualitas Data, Uji Asumsi Klasik, Uji Hipotesis.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1). partisipasi anggaran dan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, 2). Motivasi kerja tidak dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, 3). Secara simultan

					partisipasi anggaran dan motivasi kerja secara bersama sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial
7	(Lubis, 2019)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan	X: Pengaruh Partisipasi Anggaran Y: Kinerja Manajerial	Uji Validitas, Uji Reabilitas, Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, Uji Heteroskedastisitas	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Manajerial.
8	(Kholidah & Murtini, 2019)	Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi Dan Informasi Tugas Sebagai Pemediasi	X: Partisipasi Anggaran Y: Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi Dan Informasi Tugas Sebagai Pemediasi	Uji Validitas dan Reliabilitas	Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, komitmen organisasi, dan informasi terkait tugas. Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, dan informasi terkait tugas tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan informasi terkait tugas sebagai variabel pemediasi lebih besar daripada pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
9	(Wiguna et al., 2019)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada	X: Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran	Uji Ketetapan Model Dan Uji	Hasil penelitian menunjukkan (1) partisipasi penyusunan anggaran Berpengaruh positif pada

		Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dengan Budaya Organisasi, Motivasi, Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating	Y: Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dengan Budaya Organisasi, Motivasi, Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating	Hipotesis,	kinerja aparat pemerintah; (2) budaya organisasi, motivasi, dan Gaya kepemimpinan memperkuat pengaruh positif partisipasi penyusunan anggaran pada Kinerja aparat pemerintah.
10	(Budiarmaja, 2019)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Yang Dimoderasi Oleh Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (Skpd) Kabupaten Sukoharjo	X: Pengaruh Partisipasi Anggaran Y: Kinerja Manajerial Yang Dimoderasi Oleh Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (Skpd)	Uji Validitas, Uji Reabilitas, Dan Analisis Regresi	Hasil temuan menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap Kinerja manajerial. Pada moderasi baik komitmen organisasi dan motivasi tidak Mampu memoderasi secara signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja Manajerial

#### D. Kerangka Pikir Penelitian

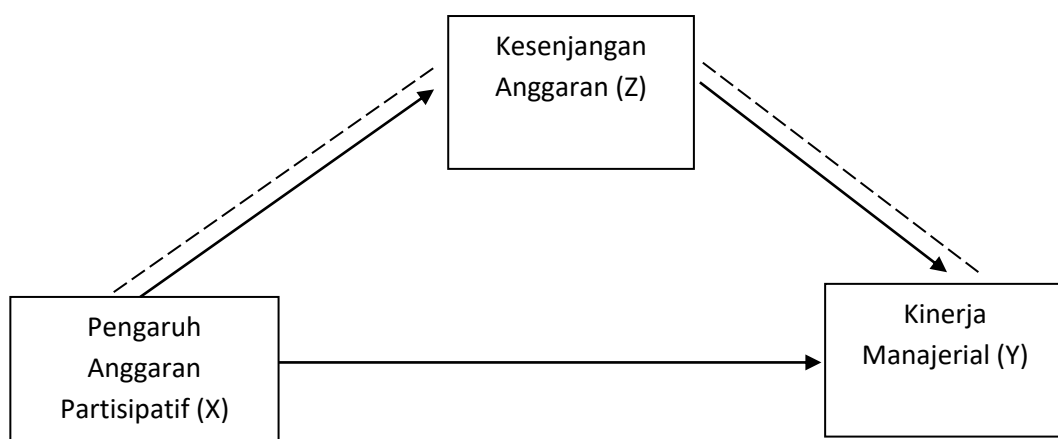
Menurut (Hafiz, 2020) Penyusunan anggaran merupakan suatu tindakan yang memiliki signifikansi, yang melibatkan berbagai pihak dalam mengatur apa yang diharapkan, direncanakan, atau diperkirakan akan terjadi dalam suatu periode di masa yang akan datang. Anggaran diartikan sebagai suatu rencana kerja yang terukur secara kuantitatif, dinyatakan dalam satuan moneter atau satuan lain, dan melibatkan jangka waktu satu tahun.

Proses penyusunan anggaran menjadi kegiatan krusial yang memerlukan partisipasi dari berbagai pihak. Untuk memastikan pelaksanaannya yang efektif, para pelaksana perlu terlibat secara aktif dalam perencanaan dan berupaya untuk mencapai tujuan anggaran. Lebih dari itu, tingkat partisipasi atau keterlibatan dalam penyusunan anggaran menjadi aspek kunci, karena anggaran yang disetujui selalu mencerminkan kesepakatan bersama dari berbagai pihak di dalam suatu organisasi atau perusahaan (Wiguna *et al.*, 2019).

Keterlibatan, atau partisipasi, merujuk pada suatu proses di mana individu secara langsung terlibat dan memiliki dampak pada perumusan target anggaran, yang nantinya akan dievaluasi dan mungkin mendapatkan penghargaan berdasarkan pencapaian target tersebut. Di sisi lain, kinerja didefinisikan sebagai penilaian terhadap hasil kerja yang dievaluasi oleh atasan langsung, rekan kerja, individu tersebut sendiri, dan bawahan (Hafiz, 2020).

Partisipasi dalam penyusunan anggaran umumnya dianggap sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi. Oleh karena itu, kerangka teoritis dalam penelitian ini dapat dirinci sebagai berikut (Hafiz, 2020).

**Gambar 2. 1 Kerangka Pikir Penelitian**



————→ = Hubungan Langsung

----- = Hubungan Tidak Langsung

## F. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini didasarkan pada batasan dan rumusan masalah seperti yang di tunjukkan di atas yaitu:

### 1. Hubungan Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial

Hubungan anggaran Partisipatif terhadap kinerja manajerial dapat meningkatkan kinerja manajerial dengan menciptakan anggaran yang lebih tepat dan dengan meningkatkan motivasi serta keterlibatan staf dalam pencapaian tujuan organisasi."Anggaran yang telah dirancang memiliki fungsi sebagai alat perencanaan dan sekaligus sebagai parameter untuk mengevaluasi kinerja, di mana anggaran digunakan sebagai sistem kontrol untuk mengukur pencapaian kinerja" (*Schiff dan Lewis, 1970*) dalam (*Nainggolan, 2021*). Prestasi manajemen yang diperoleh merupakan salah satu elemen yang dapat meningkatkan efisiensi pengelolaan organisasi. Kinerja tersebut mencakup aktivitas manajerial seperti perencanaan, investasi, pengawasan, koordinasi, pengelolaan staf, negosiasi, dan perwakilan yang dilakukan oleh para anggota organisasi. Hasil berbagai penelitian yang telah dilakukan untuk mengevaluasi dampak partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial menunjukkan variasi antara satu peneliti dengan peneliti lainnya.

Anggaran yang telah disusun sebagai perencanaan dan indikator kinerja, dimana anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian untuk mengukur kinerja manajer dalam mencapai tujuan anggaran. Untuk mencegah terjadinya dampak



yang ditimbulkan dalam penyusunan anggaran, perlu dilibatkannya manajer bawah sehingga anggaran partisipatif dapat meningkatkan kinerja anggota dalam organisasi (Basri, 2019).

Menurut Hansen/mowen (2013:223) dalam (Syahfitri, 2021), partisipasi anggaran adalah suatu metode perencanaan anggaran di mana manajer yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan anggaran turut serta dalam proses pengembangan anggaran. Dengan adanya partisipasi anggaran, para manajer tingkat bawah dapat merasakan tanggung jawab mereka dan diharapkan dapat meningkatkan kreativitas.

Partisipasi penyusunan anggaran merujuk kepada tingkat pengaruh keterlibatan setiap individu dalam proses perancangan anggaran. Partisipasi tersebut diartikan sebagai suatu bentuk kerjasama yang terjadi antara atasan dan bawahan. Dengan penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja manajer akan meningkat, karena saat tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka bawahan akan memiliki tanggung jawab pribadi untuk mencapai tujuan atau standar tersebut karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Funam & Fitriah, 2022).

Penelitian yang dilakukan Ghozali (2005) Dalam (Basri, 2019) Menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, semakin tinggi partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran, maka akan semakin tinggi pula kinerja manajerial perusahaan.

Berdasarkan gagasan tersebut, dapat ditarik hipotesis hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial sebagai berikut:

H1: Terdapat hubungan positif anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial.

## 2. Hubungan anggaran partisipatif terhadap kesenjangan anggaran

Hubungan anggaran partisipatif dapat membantu dalam mengurangi kesenjangan anggaran dengan meningkatkan akurasi dan relevansi anggaran serta mempercepat respons terhadap perubahan. Penganggaran partisipatif adalah suatu proses mengevaluasi kinerja para individu dan menetapkan penghargaan atas dasar sasaran anggaran yang telah dicapai serta keterlibatan dan pengaruh para individu dalam penyusunan anggaran. Penganggaran partisipatif itu sendiri didefinisikan sebagai pendekatan dalam proses penganggaran dimana terdapat keterlibatan para manajer dan staf dalam menyusun anggaran yang menjadi tanggungjawabnya (Iriansyah *et al.*, 2021).

Senjangan anggaran dapat didefinisikan sebagai perbedaan yang dimunculkan dengan sengaja antara perkiraan atau estimasi anggaran yang diajukan dengan realisasi anggaran yang benar terjadi). *Slack* anggaran juga dapat diartikan sebagai perbedaan antara estimasi pendapatan atau biaya yang diberikan oleh manajemen yang dilakukan dengan realistis dan pada dasarnya mampu dicapai). Senjangan yang dimaksud pada dasarnya dapat terjadi jika terdapat informasi asimetris dalam suatu organisasi atau satuan unit (Rentor & Carolina, 2020).

Keterlibatan seluruh tingkat manajemen dalam proses penyusunan dan pelaksanaan anggaran dapat memiliki dampak signifikan dalam mencapai tujuan organisasi. Dari sudut pandang lain, partisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan kesempatan kepada manajer, yang dalam konteks ini berperan sebagai bawahan, untuk bernegosiasi dengan atasan terkait target anggaran yang dapat dicapai. Dalam kerangka teori agensi, di mana prinsipal

memberikan wewenang kepada agen untuk bertanggung jawab dan membuat keputusan, ada potensi terjadinya senjangan anggaran. Fenomena ini muncul karena manajer yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran cenderung memberikan informasi yang bias kepada prinsipal, sementara sebenarnya agen memiliki informasi yang dapat membantu agar anggaran organisasi menjadi lebih akurat. Agen, dalam hal ini manajer, mungkin menciptakan senjangan dengan merencanakan pendapatan yang lebih rendah dan beban yang lebih tinggi agar target anggaran dapat dicapai dengan lebih mudah. Oleh karena itu, partisipasi bawahan dalam proses penyusunan anggaran dapat mendorong agen untuk mengambil tindakan demi kepentingan pribadi, seperti terjadinya senjangan anggaran (Telaumbanua, 2020).

Partisipasi anggaran merupakan suatu metode dalam penganggaran dengan tujuan untuk memperoleh anggaran yang objektif, dalam partisipasi penganggaran semua tingkat manajemen terlibat dalam penyusunan dan pengembangan anggaran. (Khasanah & Kristanti, 2020) menyatakan bahwa partisipasi bawahan yang lebih tinggi dalam proses penganggaran mengarah pada senjangan anggaran yang lebih besar, hal ini dikarenakan tersedianya akses yang lebih besar terhadap informasi daerah pada saat proses pengambilan keputusan terkait dengan penganggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran akan cenderung menimbulkan senjangan anggaran untuk menghindari resiko ketidakpastian masa mendatang (Khasanah & Kristanti, 2020).

H2 : terdapat hubungan positif antara anggaran partisipatif terhadap kesenjangan anggaran.

### 3. Hubungan kesenjangan anggaran terhadap kinerja manajerial

Hubungan kesenjangan anggaran dapat mencerminkan tantangan dalam perencanaan dan kontrol, mempengaruhi kinerja manajerial dan hasil operasional. Menurut (Evindiana *et al.*, 2020) "Senjangan anggaran dapat dijelaskan sebagai perbedaan antara anggaran yang telah ditetapkan dengan estimasi anggaran terbaik yang dapat diprediksi secara jujur. Definisi ini menyiratkan bahwa senjangan anggaran mencerminkan tindakan bawahan yang mengurangi kapabilitas produktifnya ketika diberikan kewenangan untuk menentukan standar kerja. Dengan kata lain, ketika bawahan memiliki kesempatan untuk menentukan standar kerjanya, mereka cenderung mengurangi kapabilitas produktifnya."

Kinerja manajerial adalah ukuran seberapa efektif dan efisien manajer atau subordinat telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi kinerja manajer berdasar pada kemampuan manajer dalam pelaksanaan tugas manajerialnya seperti perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, penataan staf, negosiasi, dan perwakilan untuk menghadiri pertemuan (Susandra *et al.*, 2021).

Manajemen dapat dan bisa menciptakan senjangan anggaran untuk mencapai anggaran yang harus dicapai dan untuk mengamankan sumber daya untuk kepentingan dan tujuan mereka dimasa yang akan datang. adanya senjangan merupakan hal yang umum bagi para manajer, baik manajer dalam perusahaan yang berorientasi laba maupun nirlaba, yang sudah stabil maupun yang sedang berkembang. Mereka menyiratkan bahwa senjangan merupakan alat bagi manajemen untuk memenuhi keuntungan pribadinya yang tercakup

dalam anggaran. Manajer melakukan senjangan anggaran dipengaruhi oleh kebijakan direktur karena kinerja manajer diukur dari pencapaian sasaran anggaran, hal ini akan menyebabkan manajer cenderung menyusun anggaran yang lebih mudah untuk dicapai (Susandra *et al.*, 2021).

Manajer tingkat bawah berusaha bersiasat untuk melakukan senjangan jika mereka memiliki harapan untuk memperoleh keuntungan yang lebih dalam proses partisipasi anggaran, dan mengharapkan penghargaan yang seharusnya diperoleh agen dalam pencapaian anggarannya. Manajer melakukan senjangan dalam anggarannya dengan tujuan untuk melindungi keuntungan pribadinya dan hal tersebut merupakan perilaku yang rasional (Susandra *et al.*, 2021). Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan adalah:

H3 : Terdapat hubungan positif antara kesenjangan anggaran terhadap kinerja manajerial.

#### **4. Hubungan kesenjangan anggaran memediasi anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial.**

Dalam hubungan anggaran partisipatif, manajer dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran, yang bertujuan untuk meningkatkan komitmen dan pemahaman mereka terhadap target anggaran. Namun, jika terdapat kesenjangan anggaran, di mana anggaran yang ditetapkan lebih tinggi atau lebih rendah dari yang diharapkan, hal ini dapat memengaruhi kinerja manajerial. Kesenjangan anggaran adalah memahami dan membiasakan diri melakukan penganggaran, perusahaan akan lebih mampu dalam memprediksi perubahan yang akan terjadi dan dampaknya bagi operasi usaha serta mempersiapkan sedini mungkin segala perangkat yang diperlukan untuk

mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan. Dengan penganggaran, tidak hanya perencanaan kegiatan yang dapat dilakukan, tetapi juga koordinasi dan pengendaliannya (Funam & Fitriah, 2022).

Partisipasi anggaran mencerminkan persepsi partisipasi subordinat dalam bentuk keterlibatan subordinat dalam porsi pengaturan dan penyusunan anggaran, jenis penalaran yang diberikan oleh superior ketika anggaran direvisi, frekuensi anggaran terkait penyelenggaraan diskusi dengan atasan, jumlah pengaruh manajer pada akhir anggaran, dan pentingnya kontribusi dan keterlibatan subordinat dalam penyusunan Anggaran (Khasanah & Kristanti, 2020).

Kinerja manajerial adalah gambaran seorang manajer mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Kinerja manajerial diartikan sebagai kinerja individu dalam kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi (Pradita & Susilowati, 2021).

Hubungan antara kesenjangan anggaran dan kinerja manajerial dapat dihubungkan melalui adanya mediasi dari anggaran partisipatif. Kesalahan dalam perencanaan anggaran dapat menciptakan ketidakpastian, dan melibatkan karyawan dalam proses perencanaan, seperti yang terjadi pada anggaran partisipatif, dapat membantu mengelola ketidakpastian tersebut (Pradita & Susilowati, 2021).

Oleh karena itu, anggaran partisipatif dapat berfungsi sebagai suatu mekanisme yang membantu manajerial mengelola dampak ketidakpastian

akibat kesenjangan anggaran. Hal ini dapat mempengaruhi kinerja manajerial secara positif melalui peningkatan keterlibatan dan motivasi karyawan. Dengan menguji model mediasi ini, penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti empiris terkait interaksi antara anggaran partisipatif, kesenjangan anggaran, dan kinerja manajerial (Susandra *et al.*, 2021).

Senjangan anggaran tidak selalu merugikan tetapi dalam kejadian tertentu dapat juga memberikan keuntungan. Schiff & Lewin (1968) dalam Dalam (Susandra *et al.*, 2021) menemukan bahwa manajemen dapat dan bisa menciptakan senjangan anggaran untuk mencapai anggaran yang harus dicapai dan untuk mengamankan sumber daya untuk kepentingan dan tujuan mereka dimasa yang akan datang. Schiff & Lewin juga menyatakan bahwa adanya senjangan merupakan hal yang umum bagi para manajer, baik manajer dalam perusahaan yang berorientasi laba maupun nirlaba, yang sudah stabil maupun yang sedang berkembang. Mereka menyiratkan bahwa senjangan merupakan alat bagi manajemen untuk memenuhi keuntungan pribadinya yang tercakup dalam anggaran.

H4 : Kesenjangan anggaran memediasi secara signifikan antara anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian kuantitatif asosiatif. Penelitian kuantitatif merupakan pendekatan penelitian yang berlandaskan pada filsafat *positivisme*, dimana penelitian menggunakan metode ini untuk menganalisis sekelompok populasi atau sampel tertentu, instrumen penelitian digunakan untuk mengumpulkan data penelitian, analisis data bersifat kuantitatif yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2018). Sedangkan asosiatif mengacu pada penelitian yang bersifat mempertanyakan suatu hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2019).

Penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dan keterkaitan antara variabel bebas, terikat dan mediasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial melalui Kesenjangan Anggaran Pada PT. PLN (Persero) UP3. Kab. Bulukumba.

#### **B. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PT PLN (Persero) UP3 Kab. Bulukumba, yang secara spesifik terletak di Jl. Lanto Daeng Pasewang Kabupaten Bulukumba Sulawesi Selatan. Proses penelitian berlangsung selama 2 bulan, di mana periode tersebut digunakan untuk mengumpulkan data yang relevan, melakukan analisis, dan mengevaluasi hasil penelitian.



### **C. Jenis Dan Sumber Data**

Jenis data yang diterapkan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, dan sumber data yang digunakan adalah data primer. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penggunaan kuesioner.

Sumber data yang diutamakan dalam penelitian ini adalah data primer, yang merujuk pada informasi yang diperoleh langsung dari sumber asli dan dikumpulkan secara khusus untuk memenuhi kebutuhan penelitian (Sugiyono, 2017). Pengumpulan data primer pada penelitian ini dilakukan melalui penerapan kuesioner dan wawancara kepada narasumber atau responden, yang merupakan individu yang dipilih sebagai sumber informasi atau data yang relevan.

### **D. Populasi Dan Sampel**

#### **1. Populasi**

Populasi dalam konteks penelitian ini merujuk pada domain generalisasi yang mencakup berbagai item atau individu yang memenuhi kriteria dan karakteristik yang relevan dengan tujuan penelitian, dengan tujuan untuk mendapatkan kesimpulan yang dapat diaplikasikan. (Sugiyono, 2017). Adapun populasi pada penelitian ini yaitu seluruh karyawan PT PLN (Persero) UP3 Kab. Bulukumba yang berjumlah 107 orang.

#### **2. Sampel**

Sampel merupakan sebagian dari keseluruhan jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Apabila populasi memiliki ukuran yang besar, dan karena keterbatasan sumber daya seperti dana, tenaga, dan waktu, peneliti dapat memilih untuk menggunakan sampel yang

mewakili seluruh populasi yang ada. Sampel penelitian diambil dari populasi untuk menjadi sumber data yang dapat mencerminkan keseluruhan populasi. Dalam penelitian ini, sampel diambil dari karyawan PT PLN (Perser) UP3 Kab. Bulukumba sebanyak 85 responden, dengan metode pemilihan sampel menggunakan metode Slovin. Menurut (Sugiyono, 2017) merupakan suatu formula yang dirumuskan untuk menghitung ukuran sampel yang dianggap dapat mencerminkan seluruh populasi. Berikut adalah rumus dari metode Slovin:

$$n = \frac{N}{(1 + Ne^2)}$$

Diketahui :  $e^2$

$n = (1 + Ne^2)$

n: Jumlah sampel

N: Banyaknya populasi

e: Batas toleransi keselarasan (*error tolerance*)

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data merupakan langkah esensial dalam memperoleh informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan penelitian. Teknik pengumpulan data menjadi tahapan praktis yang paling penting dalam suatu penelitian, dengan tujuan utama untuk memperoleh data yang relevan (Sugiyono, 2017). Sesuai dengan jenis penelitian yang dilakukan, peneliti memilih menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan kuesioner (angket) sebagai teknik pengumpulan data. Kuesioner merupakan metode

pengumpulan data yang mengharuskan responden untuk menjawab serangkaian pertanyaan atau pernyataan tertulis.

Proses pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yang memuat pernyataan-pernyataan terkait pengaruh akuntansi manajemen lingkungan dan strategi operasi terhadap inovasi perusahaan di PT PLN (Persero) UP3 Kab. Bulukumba. Tujuan penyebaran kuesioner ini adalah untuk mendapatkan informasi yang mendukung penelitian, dan pendapat responden diukur menggunakan skala Likert.

#### F. Variabel Penelitian dan Devinisi Operasional

Variabel penelitian pada dasarnya mencakup berbagai bentuk yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari, dengan tujuan memperoleh informasi terkait dan selanjutnya membuat kesimpulan. (Sugiyono, 2017). Berdasarkan judul penelitian yang dikemukakan diatas yaitu “Pengaruh Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Kesenjangan Anggaran Pada PT PLN (Persero) UP3 Kab. Bulukumba”, maka dari itu variabel yang diteliti yaitu:

**Tabel 3. 2 Devinisi Operasional Variabel**

No	Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Indikator
1.	Anggaran Partisipatif	Partisipatif anggaran dapat diartikan sebagai saluran komunikasi antara atasan dan bawahan selama proses penganggaran. Proses ini memungkinkan manajer untuk memperoleh informasi yang diperlukan dari bawahannya, memberi kesempatan bagi mereka untuk melakukan penilaian dan pengambilan	1. Keterlibatan dalam penyusunan anggaran 2. Pengaruh terhadap penetapan anggaran

		keputusan tanpa hanya memprioritaskan kepentingan manajer, melainkan juga bawahan, bahkan di lingkungan rumah. (Dharmanegara, 2021).	3. Pentingnya usaha anggaran.
2.	Kesenjangan Anggaran	<p>Senjangan anggaran merujuk pada perbedaan antara anggaran yang telah direncanakan dan pelaksanaan sesungguhnya, yang sering kali disengaja untuk kepentingan pribadi pelaksana anggaran. Anggaran menjadi instrumen pengawasan dan perencanaan kegiatan operasional perusahaan. Oleh karena itu, anggaran merupakan elemen krusial dalam manajemen yang membantu meramalkan kondisi bisnis di masa depan. Terdapat dua alasan utama untuk ketidakakuratan dalam anggaran, yakni kesalahan dan pertimbangan penyusunannya. (Evindiana <i>et al.</i>, 2019)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Standar yang ditetapkan dalam anggaran mendorong peningkatan produktivitas.</li> <li>2. Target anggaran yang ditetapkan secara mudah dapat diwujudkan.</li> <li>3. Kemampuan untuk memonitor pengeluaran atau biaya-biaya.</li> <li>4. Terdapat tuntutan khusus yang diharapkan.</li> <li>5. Standar anggaran mendorong terjadinya efisiensi.</li> <li>6. Target</li> </ol>

			umum yang ditetapkan dalam anggaran mudah untuk dicapai.
3.	Kinerja Manajerial	<p>Kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian tingkatan untuk memenuhi harapan yang berkaitan dengan fungsinya, terutama dalam konteks organisasi. Menurut Mahoney, dalam (Suparwati, 2019). kinerja manajerial merujuk pada persepsi kinerja individu dalam aktivitas manajerial di antara anggota manajemen. Evaluasi terhadap kinerja menjadi faktor kunci dalam pengembangan suatu organisasi, karena dengan adanya penilaian, perbaikan dapat diimplementasikan untuk mengarahkan organisasi ke arah yang lebih baik. Dalam mengukur kinerja, anggaran menjadi salah satu ukuran yang signifikan. Oleh karena itu, penelitian mengenai penggunaan pendekatan partisipasi anggaran menjadi penting untuk menilai dampaknya terhadap kinerja.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perencanaan kegiatan atau tindakan</li> <li>2. Investigasi upaya</li> <li>3. Koordinasi aktivitas</li> <li>4. Evaluasi aktivitas</li> <li>5. Pengawasan kegiatan manajerial</li> <li>6. Pemilihan staf aktif atau kegiatan manajemen</li> <li>7. Negosiasi bisnis</li> <li>8. Perwakilan kegiatan</li> </ol>

## G. Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data deskriptif dengan menggunakan aplikasi SPSS (*Statistical Program For Social Science*) untuk mengumpulkan dan mengelolah data sehingga diperoleh kesimpulan yang akurat dan valid. Penelitian menerapkan metode analisis sesuai dengan tujuan penelitian dan memverifikasi kebenaran hipotesis. (metode validasi, metode deskriptif, normalitas).

### Uji Kualitas Data

#### a. Uji Validitas

Uji validitas menjadi penting untuk menentukan sejauh mana kuesioner penelitian dapat dianggap valid atau sah. Validitas kuesioner tercapai jika pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam kuesioner mampu secara adekuat mengungkapkan aspek yang hendak diukur dari kuesioner tersebut (Ghozali, 2018). (Ghozali, 2018). Uji validitas dalam penelitian ini mengadopsi metode korelasi Pearson, di mana setiap item dikorelasikan dengan total skornya. Proses uji validitas melibatkan perbandingan nilai signifikansi sebesar 0.05 dan membandingkan nilai korelasi yang dihitung ( $r$  hitung) dengan nilai korelasi tabel.

Dalam menguji validitas, kriteria yang digunakan melibatkan dua aspek utama:

1. Apabila nilai signifikansi  $< 0.05$ , maka dapat disimpulkan bahwa instrumen atau item-item pernyataan tersebut valid.
2. Jika nilai korelasi yang dihitung ( $r$  hitung) lebih besar daripada nilai korelasi tabel, maka dapat menyatakan bahwa instrumen atau item-

item pernyataan tersebut memiliki korelasi yang signifikan terhadap skor total, dan dengan demikian, dianggap valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reabilitas bertujuan untuk menilai indikator variabel pada kuesioner penelitian dan juga untuk mengukur konsistensi data dalam suatu periode waktu tertentu. Hal ini dilakukan untuk mengevaluasi sejauh mana pengukuran yang digunakan dapat diandalkan dan dipercaya. Uji reabilitas dapat dilakukan dengan metode pengukuran sekali (*One Shot*), di mana hasilnya dibandingkan dengan pernyataan lain atau melibatkan pengukuran korelasi antar jawaban pernyataan. (Ghozali, 2018). Dalam penelitian ini, Teknik yang digunakan adalah *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) yang artinya suatu variabel dikatakan reliabel apabila menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ )  $> 0.70$ .

**2. Uji Hipotesis**

Pengujian hipotesis dibutuhkan untuk memperoleh jawaban dari rumusan masalah maupun dari hipotesis penelitian yang telah dirumuskan.

a. Analisis Regresi Sederhana

Penelitian ini menerapkan analisis regresi linear sederhana. Pemilihan metode ini didasarkan pada sifat kuantitatif data sekunder yang digunakan, yang hanya melibatkan satu variabel terikat, satu variabel bebas, dan satu variabel moderasi. Persamaan regresi linear sederhana digunakan untuk menilai sejauh mana hubungan antara variabel independen dan variabel moderasi terhadap variabel dependen:

$$Y = a + b_1X + b_2Z + e \quad (\text{Model I})$$

$$Z = a + b_1 X \quad (\text{Model II})$$

Keterangan :

- Y = Kinerja Manajerial  
A = Nilai Konstanta  
b1. b2 = Koefisien Regresi  
X = Anggaran Partisipatif  
Z = Kesenjangan Anggaran  
E = Error

b. Uji Parsial (Uji T)

Uji t parsial digunakan untuk mengukur sejauh mana hubungan antara variabel independen dan variabel moderasi terhadap variabel dependen. Pengujian ini dilakukan dengan tingkat signifikansi  $\alpha = 0.05$ . Selanjutnya, perbandingan dilakukan antara nilai t hitung dan nilai t tabel ( $\alpha/2 : n-k-1$ ) (Ghozali, 2018). Kriteria dalam pengambilan keputusan hasil uji parsial (uji t) adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai signifikansi (sig)  $< 0.05$ , maka hipotesis diterima, menunjukkan bahwa variabel independen memiliki hubungan yang signifikan terhadap variabel dependen secara parsial.
- b. Jika nilai t hitung  $> t$  tabel, maka hipotesis diterima, menunjukkan bahwa variabel dependen secara signifikan dipengaruhi oleh variabel independen secara parsial.

c. Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) mengukur sejauh mana model dapat menjelaskan variasi variabel terikat. Rentang nilai R<sup>2</sup> adalah antara nol dan



satu. Jika nilai R<sup>2</sup> kecil, itu menunjukkan bahwa kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat sangat terbatas. (Ghozali, 2018)

d. Uji Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Untuk menguji hipotesis penelitian ini digunakan analisis jalur. Analisis jalur (*Path analysis*) digunakan untuk menganalisis pola hubungan antara variabel. Modal ini bertujuan untuk mengetahui hubungan langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas terhadap variabel terikat (R. FEBRIANTI & FITRI, 2020).

Modal ini diolah dengan paket program komputer, sub program SPSS, dengan ketentuan uji F pada Alpha = 0.05 atau  $p \leq 0.05$  yaitu dimunculkan dalam kode (Sig. F) untuk melihat signifikansi hubungan tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel tergantung digunakan uji T pada taraf signifikansi Alpha = 0.05 atau  $p \leq 0.05$  yang dimunculkan dalam kode (Sig. T) (Sugiono, 2017).

Untuk hipotesis ini digunakan analisis jalur, sehingga dapat dilakukan estimasi besarnya hubungan kausal, antara sejumlah masing-masing variabel dalam serangkaian jalur-jalur hubungan kausal, baik langsung maupun tidak langsung (Sugiono, 2018).

$$z \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SEa^2) + (a^2 SEb^2)}}$$

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Objektif Penelitian**

##### **1. Profile Perusahaan**

PT PLN (Persero) UP3 Kab. Bulukumba yang beralamat di Jl. Lanto Daeng Pasewang Kabupaten Bulukumba Sulawesi adalah salah satu dari 10 Area asuhan wilayah kerja PT PLN (Persero) Wilayah Sulsel, Sultra dan Sulbar. Lingkup wilayah perusahaan yaitu Kabupaten Bulukumba (Luas wilayah 1.154,67 Km<sup>2</sup>), Kabupaten Bantaeng (Luas wilayah 395,83 Km<sup>2</sup>), Kabupaten Sinjai (Luas wilayah 819,96 Km<sup>2</sup>), Kabupaten Selayar (Luas wilayah 903,35 Km<sup>2</sup>) dan Kabupaten Jeneponto (Luas wilayah 749,79 Km<sup>2</sup>).

PT PLN (Persero) UP3 Kab. Bulukumba didirikan tanggal 1 Oktober 1982 dan didukung oleh jumlah karyawan 112 orang, serta mempunyai kategori kelas 1, secara Fungsional membawahi 7 Unit Rayon asuhan.

##### **2. Visi dan Misi Perusahaan**

###### **a. Visi Perusahaan**

Diakui sebagai perusahaan listrik yang efisien dengan layanan memuaskan didukung oleh sumber daya manusia profesional.

###### **b. Misi Perusahaan**

- a. Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham.

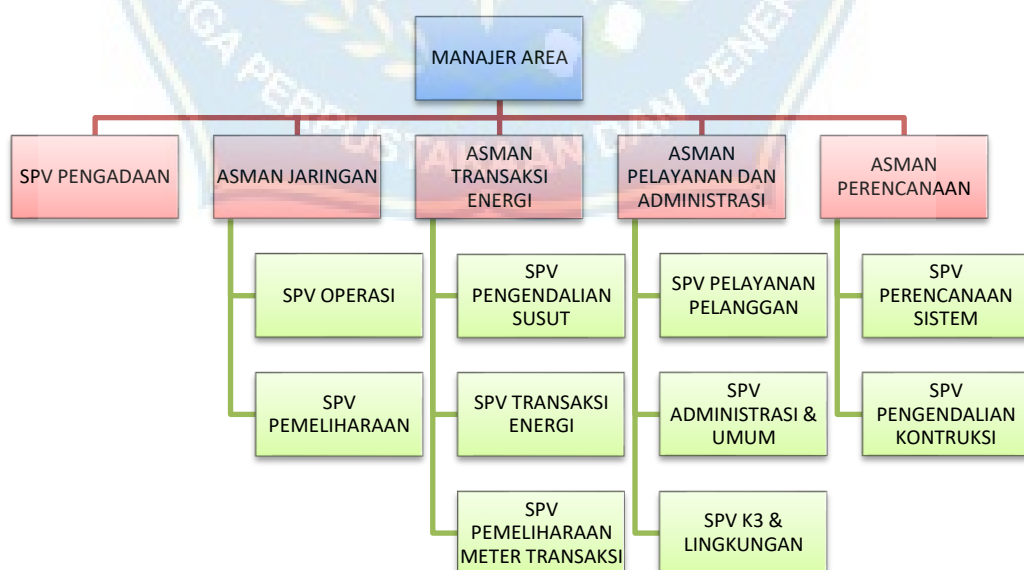
- b. Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
- c. Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
- d. Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

### 3. Struktur Organisasi

Salah satu cara untuk mencapai kemampuan mengelola suatu organisasi yang baik adalah dengan menentukan struktur formal organisasi. Struktur organisasi yang jelas akan memudahkan para anggota melihat bagaimana organisasi disusun sehingga masing-masing mengetahui tugas, wewenang serta tanggung jawabnya secara jelas. Jadi dengan adanya struktur organisasi ini karyawan dapat bekerja secara jelas sesuai dengan bagian dan tugas masing-masing.

**Gambar 4.1**

#### **Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) UP3 Kab. Bulukumba**



#### 4. Job Description

Adapun uraian tugas dari PT. PLN (Persero) UP3 Kab. Bulukumba adalah:

- a. Manajer Area memiliki tugas utama sebagai berikut:
  - a) Membagi tugas dan memberi arahan kepada bawahan dalam rangka pelaksanaan tugas.
  - b) Menetapkan program kerja peningkatan kinerja area.
  - c) Menetapkan indikator kerja KPI bagian dan unit asuhannya.
  - d) Menetapkan program kerja peningkatan kinerja area.
  - e) Menetapkan standar manajemen kontruksi.
- b. Supervisor Pengadaan memiliki tugas utama sebagai berikut:
  - a) Melaksanakan efisiensi operasi kontruksi distribusi.
  - b) Memantau realisasi pelaksanaan penyambungan tenaga listrik.
  - c) Mengendalikan pelaksanaan penyambungan tenaga listrik.
  - d) Mengelola pengadaan dan persediaan materi distribusi.
  - e) Melaksanakan tugas berkala sesuai bidangnya.
- c. Asisten Manajer Jaringan terbagi menjadi dua yaitu Supervisor Operasi dan Supervisor pemeliharaan, memiliki tugas utama sebagai berikut:
  - a) Membagi tugas dan memberi arahan kepada bawahan dalam rangka pelaksanaan tugas.
  - b) Mengusulkan rencana pengembangan sistem operasi distribusi untuk mengoptimalkan beban dan jaringan efisiensi distribusi.
  - c) Melakukan pengendalian atas tercapainya efisiensi operasi dan pemeliharaan asset jaringan distribusi respon time, recovery time, dan jumlah gangguan.

- d. Asisten Manajer Transaksi Energi terbagi menjadi tiga yaitu Supervisor Pengendalian Susut, Supervisor Transaksi Energi dan Supervisor Pemeliharaan Meter Transaksi, memiliki tugas utama sebagai berikut:
- a) Membagi tugas dan memberi arahan kepada bawahan dalam rangka pelaksanaan tugas.
  - b) Melakukan analisa dan evaluasi energi.
  - c) Menangani akurasi transaksi energi listrik internal perusahaan dengan unit lain dan pelanggan.
  - d) Menyusun dan melaksanakan program penurunan susut non-teknis
  - e) Mengendalikan kegiatan pemasangan, perubahan daya, pemutusan dan pemeliharaan APP.
- e. Asisten Manajer Pelayanan dan Administrasi terbagi menjadi tiga yaitu Supervisor Pelayanan Pelanggan dan Supervisor Administrasi & Umum dan Supervisor K3 & Lingkungan, memiliki tugas utama sebagai berikut:
- a) Membagi tugas dan memberi arahan kepada bawahan dalam rangka pelaksanaan tugas.
  - b) Mengelola fungsi keuangan.
  - c) Mengelola fungsi akuntansi.
  - d) Mengelola peningkatan pelayanan pelanggan.
  - e) Mengelola peningkatan Integritas Layanan Publik (ILP).
- f. Asisten Manajer Perencanaan terbagi menjadi dua yaitu Supervisor Perencanaan Sistem dan Supervisor Pengendalian Kontruksi memiliki tugas utama sebagai berikut:
- a) Membagi tugas dan memberi arahan kepada bawahan dalam rangka pelaksanaan tugas.

- b) Menyusun master plan, usulan RAKP dan PRK area.
  - c) Memantau realisasi RAKP termasuk breakdown dan monitor melalui smart one.
  - d) Mengusulkan sasaran indikator kerja KPI area dan rayon.
  - e) Mengelola pengoprasian sistem teknologi informasi.
- g. Rayon memiliki tugas utama sebagai berikut:
- a) Membagi tugas dan memberi arahan kepada bawahan dalam rangka pelaksanaan tugas.
  - b) Menyusun usulan PRK rayon.
  - c) Melakukan evaluasi realisasi kinerja rayon.
  - d) Menyusun dan mengevaluasi potensi pasar.
  - e) Menyusun program peningkatan pelayanan pelanggan.

## **B. Karakteristik Responden**

Data karakteristik responden merupakan data responden yang dikumpulkan untuk mengetahui profil responden penelitian. Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan masa kerja. Karakteristik responden akan dijelaskan lebih lanjut pada tabel sebagai berikut:

### **1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Karakteristik berdasarkan usia dimaksudkan untuk mengetahui kelompok usia responden yang ada didalam perusahaan. Adapun rincian dari usia responden pada penelitian ini, sebagai berikut

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Frekuensi	Persen
<21	5	5.9
21-25	16	18.8
26-30	38	44.7
31-35	8	9.4
36-40	6	7.1
>40	12	14.1
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

Sumber: Olah Data Primer (Kuesioner) SPSS V.25 tahun 2024

Berdasarkan tabel diatas, karakteristik responden yang berjumlah 85 orang, berdasarkan usia yaitu antara <21 tahun sebanyak 5 orang dengan persentase 5,9%, usia antara 21-25 sebanyak 16 orang dengan persentase 18,8%, usia antara 26-30 tahun sebanyak 38 orang dengan persentase 44,7%, usia >40 tahun sebanyak 12 orang dengan presentase 14,1%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen, staff manajemen dan karyawan tetap pada PT. PLN (Persero) UP3 Kab. Bulukumba lebih banyak yang berusia 26-30 tahun.

## 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik ini menguraikan identitas responden berdasarkan jenis kelamin responden yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner yang telah disebarakan pada sampel dalam penelitian ini. Berikut merupakan data responden berdasarkan jenis kelamin, dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan jenis kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Laki-laki	51	60.0
Perempuan	34	40.0
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Sumber: Olah Data Primer (Kuesioner) SPSS V.25 tahun 2024

Berdasarkan tabel di atas, responden yang berjumlah 85 orang, berdasarkan jenis kelamin yaitu laki-laki sebanyak 51 orang dengan persentase 60%, sedangkan perempuan sebanyak 34 orang dengan persentase 40%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen, staff manajemen dan karyawan tetap pada PT. PLN (Persero) UP3 Kab. Bulukumba lebih banyak berjenis kelamin laki-laki dari pada perempuan.

### 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Karakteristik ini menguraikan identitas responden berdasarkan pendidikan terakhir responden yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner yang telah disebar pada sampel dalam penelitian ini. Berikut merupakan data responden berdasarkan jenis kelamin, dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

#### 4.3

#### Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	Persentase (%)
SMA/SMK	20	23.5
D3	22	25.9
D4	4	4.7
S1	39	45.9
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Sumber: Olah Data Primer (Kuesioner) SPSS V.25 tahun 2024

Berdasarkan tabel diatas, karakteristik responden yang berjumlah 85 orang, berdasarkan pendidikan terakhir yaitu pendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 20 orang dengan persentase 23,5%, pendidikan terakhir D3 sebanyak 22 orang dengan persentase 25,9%, pendidikan terakhir D4 sebanyak 4 orang dengan persentase 4,7%, pendidikan terakhir S1 sebanyak 39 orang dengan persentase 45,9%. Sehingga



dapat disimpulkan bahwan manajemen, staff manajemen dan karyawan tetap pada PT. PLN (Persero) UP3 Kab. Bulukumba lebih banyak yang memiliki pendidikan terkahir S1.

#### 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik ini menguraikan identitas responden berdasarkan lama kerja responden yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner yang telah disebarakan pada sampel dalam penelitian ini. Berikut merupakan data responden berdasarkan jenis kelamin, dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Masa Kerja	Jumlah Responden	Persentase
1-5 Tahun	58	68.2
6-10 Tahun	12	14.1
>10 Tahun	15	17.6
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Sumber: Olah Data Primer (Kuesioner) SPSS V.25 tahun 2024

Berdasarkan tabel di atas, karakteristik responden yang berjumlah 85 orang, berdasarkan lama berkerja yaitu lama bekerja antara 1-5 tahun sebanyak 58 orang dengan persentase 68,2%, lama bekerja antara 6-10 tahun sebanyak 12 orang dengan persentase 14,1%, lama bekerja antara >10 tahun sebanyak 15 orang dengan persentase 17,6%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen, staff manajemen dan karyawan tetap pada PT. PLN (Peresero) UP3 Kab. Bulukumba lebih banyak yang telah bekerja selama 1-5 tahun

## C. Hasil Uji Kualitas Data

### 1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan tujuan untuk memenuhi valid atau tidak sebuah kuesioner yang telah disebarakan kepada responden. Uji validitas pada penelitian ini menggunakan metode kolerasi pearson, yaitu dengan cara mengolerasi setiap skor item dengan total item skornya. Item skor adalah jumlah dari seluruh item pertanyaan yang ada pada suatu variabel. Dalam menentukan suatu item valid atau tidak terdapat dua cara;

- a. Jika nilai signifikan  $< 0.05$  maka item tersebut tidak valid, sedangkan jika nilai signifikansi  $> 0.05$  maka item tersebut tidak valid.
- b. Jika nilai  $r$  hitung  $\geq$  tabel maka item tersebut valid, sedangkan jika nilai  $r$  hitung  $< r$  tabel maka item tersebut tidak valid.

R tabel pada penelitian ini yaitu 0.244 yang didapatkan dari rumus *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n-2 = 83$  dengan tingkat signifikansi 5% atau 0.05. uji validitas pada penelitian ini dilakukan untuk 3 variabel yaitu Anggaran Partisipatif (X), Kinerja Manajerial (Y) dan Kesenjanagn Anggaran (Z) Sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Uji Validitas Variabel**

Variabel	Indikator	Nilai		Keterangan
		$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	
Anggaran Partisipatif (X)	X.1	0.546	0.2133	Valid
	X.2	0.601	0.2133	Valid
	X.3	0.672	0.2133	Valid
	X.4	0.652	0.2133	Valid
	X.5	0.705	0.2133	Valid
Kinerja Manajerial (Y)	Y.1	0.914	0.2133	Valid
	Y.2	0.767	0.2133	Valid
	Y.3	0.913	0.2133	Valid
	Y.4	0.752	0.2133	Valid
	Y.5	0.927	0.2133	Valid

	Y.6	0.941	0.2133	Valid
<b>Kesenjangan Anggaran (Z)</b>	Z.1	0.643	0.2133	Valid
	Z.2	0.666	0.2133	Valid
	Z.3	0.730	0.2133	Valid
	Z.4	0.748	0.2133	Valid
	Z.5	0.737	0.2133	Valid

Sumber: Olah Data Primer (Kuesioner) SPSS V.25 tahun 2024.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur handal atau tidaknya sebuah kuesioner yang telah di sebarakan kepada responden. Kuesioner dikatakan reliable jika jawaban responden terhadap pernyataan yang diajukan tetap stabil dan konsisten apabila dilakukan pengisian ulang pada kuesioner tersebut dalam jangka waktu tertentu. Suatu variabel akan dikatakan reliabel apabila menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* > 0.70. hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

<b>Variabel</b>	<b><i>Cronbach's Alpha</i></b>	<b><i>Cronbach's Alpha</i> yang disyaratkan</b>	<b>Keterangan</b>
Anggaran Partisipatif (X)	0.759	0.70	Reliabel
Kinerja Manajerial (Y)	0.933	0.70	Reliabel
Kesenjangan Anggaran (Z)	0.743	0.70	Reliabel

Sumber: Olah Data Primer (Kuesioner) SPSS V.25 tahun 2024

Berdasarkan tabel diatas, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* variabel Anggaran Partisipatif (X) adalah 0.759 yang dapat dinyatakan reliabel, nilai *Cronbach's Alpha* variabel Kinerja Manajerial (Y) adalah 0.933 dapat dinyatakan reliabel, dan nilai *cronbach's Alpha* variabel Kesenjangan Anggaran (Z) adalah 0.743 dapat dinyatakan reliabel. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan dalam kuesioner semua variabel ini reliabel karena mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0.70.

## D. Uji Hipotesis

### 1. Uji Regresi Linear Sederhana

Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear sederhana untuk melihat hubungan langsung maupun tidak langsung variabel pada penelitian ini maka dicari dengan menggunakan SPSS V.25, dengan analisis regresi yang dilakukan 2 kali regresi karena terdapat 2 persamaan yang nantinya terdapat 2 model koefisien jalur. Hasil uji regresi linear sederhana dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji Regresi Linear Sederhana-Model I**

	Model	Unstandardized Coefficients		Unstandardized Coefficients Beta	T	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	5.381	2.189		2.458	0.016
	Anggaran Partisipatif(X)	0.407	0.149	0.334	2.728	0.008
	Kesenjangan Anggaran (Z)	0.553	0.157	0.432	2.529	0.001

a. Dependen Variabel: Kinerja Manajerial

Sumber: Olah Data Primer (Kuesioner) SPSS V.25 tahun 2024

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai signifikansi dari variabel Anggaran Partisipatif (X) yaitu 0.008 dan Kesenjangan Anggaran (Z) yaitu 0.001 lebih kecil dari 0.008. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa Regresi Model I, yakni variabel Anggaran Partisipatif (X) dan Kesenjangan Anggaran (Z) berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Persamaan regresi dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Nilai koefisien Anggaran Partisipatif sebesar 0.407 menunjukkan bahwa variabel Anggaran Partisipatif berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja manajerial.
2. Nilai koefisien Kesenjangan Anggaran sebesar 0.553 menunjukkan bahwa variabel Kesenjangan Anggaran berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja manajerial.

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Regresi Linear Sederhana-Model II**

Model	Unstandardized Coefficients		Unstandardized Coefficients Beta	T	Sig	
	B	Std. Error				
1	(Constant)	5.250	1.420		3.696	0.000
	Anggaran Partisipatif (X)	0.745	0.065	0.783	11.452	0.000

a. Departement Variable: Kesenjangan Anggaran

Sumber: Olah Data Primer (Kuesioner) SPSS V.25 tahun 2024

Berdasarkan output regresi medel II pada tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai signifikansi dari variabel Anggaran Partisipatif (X) yaitu 0.000 lebih kecil dari 0.05. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa Regresi Model II, yakni variabel Anggaran Partisipatif (X) berpengaruh signifikan terhadap Kesenjangan Anggaran.

Persamaan regresi dapat dijeladkan sebagai berikut:

1. Nilai koefisien Anggaran Partisipatif sebesar 0.745 menunjukkan bahwa variabel Anggaran Partisipatif berpengaruh positif secara langsung terhadap Kinerja Manajerial.

## 2. Uji Parsial (T)

Kriteria hipotesis diterima atau ditolak yaitu dengan membandingkan antara nilai t hitung dengan t tabel dengan criteria sebagai berikut:

- a. Jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  di tolak  $H_a$  di terima.
- b. Jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  di terima dan  $H_a$  di tolak.

**Tabel 4.9**  
**Hasil Parsial (T)-Model I**

Model	Unstandardized Coefficients		Unstandardized Coefficients Beta	T	Sig
	B	Std. Error			
(Constant)	5.381	2.189		2.458	0.016
1 Anggaran Partisipatif (X)	0.407	0.149	0.334	2.728	0.008
Kesenjangan Anggaran (Z)	0.553	0.157	0.432	3.529	0.001

a. Departement Variabel: Kinerja Manajerial

Sumber: Olah Data Primer (Kuesioner) SPSS V.25 tahun 2024

Berdasarkan hasil uji hipotesis (uji t) seperti yang di lihat pada tabel diatas untuk model I, maka dapat di tarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Anggaran Partisipatif mempunyai nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2.458 > nilai  $t_{tabel}$  1.997 dan nilai signifikansinya sebesar 0.008 < 0.05. artinya anggaran partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut dapat di tarik kesimpulan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima atau anggaran partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
- b. Kesenjangan Anggaran mempunyai  $t_{hitung}$  sebesar 3.529 > nilai  $t_{tabel}$  1.997 dan nilai signifikansinya sebesar 0.001 < 0.05. artinya kesenjangan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut dapat di tarik kesimpulan bahwa  $H_0$

ditolak dan  $H_a$  diterima atau kesenjangan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

#### 4.10

##### Hasil Parsial (T)-Model II

Model	Unstandardized Coefficients		Unstandardized Coefficients Beta	T	Sig	
	B	Std. Error				
1	(Constant)	5.250	1.420	3.696	0.000	
1	Anggaran Partisipatif (X)	0.745	0.065	0.783	11.452	0.000

a. Departement Variabel: Kesenjangan Anggaran

Sumber: Olah Data Primer (Kuesioner) SPSS V.25 tahun 2024

Bedasarkan hasil uji hipotesis (uji t) seperti yang dilihat pada tabel diatas untuk model II, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Anggaran Partisipatif mempunyai nilai  $t_{hitung}$  sebesar 11.452 > nilai  $t_{tabel}$  1.997 dan nilai signifikansinya sebesar 0.000 < 0.05. artinya anggaran partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesenjangan anggaran. Hal ini tersebut dapat di tarik kesimpulan bahwan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima atau anggaran partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesenjangan anggaran.

### 3. Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) merupakan pengetahuan kesesuaian atau ketetapan hubungan antara variabel bebas, variabel terikat dan variabel penghubung dalam suatu persamaan regresi.

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi-Model I**

Model Summary				
Model	R	S Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.724 <sup>a</sup>	0.524	0.512	1.864

a. Predictors: (Constant), Kesenjangan Anggaran, Anggaran Partisipatif

b. Departement Variabel: Kinerja Manajerial

Berdasarkan nilai R Square yang terdapat pada tabel model I di atas adalah sebesar 0.512 hal ini menunjukkan bahwa anggaran partisipatif dan kesenjangan anggaran terhadap kinerja manajemen sebesar 5.12% sementara sisanya 48.8% berasal dari factor diluar penelitian ini.

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi-Model II**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.815 <sup>a</sup>	0.664	0.655	1.224

a. Predictors: Kinerja Manajerial, Anggaran Partisipatif

b. Departement Variabel: Kesenjangan Anggaran

Berdasarkan nilai R Square yang terdapat pada tabel model II diatas adalah sebesar 0.655 hal ini menunjukkan bahwa anggaran partisipatif dan kinerja manajerial terhadap kesenjangan anggran sebesar 6.55% sementara sisanya sebesar 34.5% berasal dari faktor diluar penelitian ini.



#### 4. Uji Analisis Jalur

Pengujian variabel mediasi menggunakan *path analysis* atau sering disebut analisis jalur. Analisis jalur digunakan untuk mengetahui apakah variabel kesenjangan anggaran merupakan variabel yang dapat memediasi hubungan antara anggaran partisipatif dan kinerja manajerial.

Berdasarkan uji *t* yang tampak pada tabel 4.10 nilai *unstandardized beta* anggaran partisipatif sebesar 0.778 dan signifikan 0.000 yang berarti berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran. Nilai koefisien *unstandardized beta* 0.778 merupakan nilai *path* atau jalur p1.

Berdasarkan uji yang tampak pada tabel 4.9 nilai *unstandardized beta* anggaran partisipatif sebesar 0.410 dan signifikan 0.029 yang berarti berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran. Nilai *unstandardized coefficients beta* 0.410 merupakan nilai *path* atau jalur p2

Seta, nilai *unstandardized coefficients beta* kesenjangan anggaran sebesar 0.511 dan signifikan 0.008 yang berarti kesenjangan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Nilai *unstandardized coefficients beta* 0.511 merupakan nilai *path* atau jalur p3.

Untuk mengetahui signifikansi hubungan tidak langsung anggaran partisipatif dan kinerja manajerial melalui kesenjangan anggaran, digunakan uji *Sobel test* pada *strategi product of coefficient*. *Sobel test* merupakan uji untuk mengetahui apakah hubungan yang melalui sebuah variabel memediasi secara signifikan mampu sebagai mediator dalam hubungan tersebut.

$$z \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SEa^2) + (a^2 SEb^2)}}$$

$$z \frac{0.743 \times 0.553}{\sqrt{(0.553^2 \cdot 0.157^2) + (0.745^2 \cdot 0.065^2)}}$$

$$z \frac{0.410879}{\sqrt{(0.305809 \cdot 0.024649) + (0.555025 \cdot 0.004225)}}$$

$$z \frac{0.410879}{\sqrt{0.007537886041 + 0.002344980625}}$$

$$z \frac{0.410879}{\sqrt{0.009882866666}}$$

$$z \frac{0.410879}{0.0994126081842}$$

$$z = 4.1330672990561 = 4.134$$

Oleh karena  $t_{hitung} = 4.134$  lebih besar dari  $t$  tabel dengan tingkat signifikansi 0.05 yaitu sebesar 1.992 maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi signifikan yang berarti ada pengaruh mediasi. Hasil analisis jalur (*path analysis*) menunjukkan bahwa kesenjangan anggaran dapat memediasi hubungan antara anggaran partisipatif dan kinerja manajerial.

## 5. Hubungan Langsung dan Tidak Langsung

Perhitungan model I dan model II menghasilkan dua persamaan yang menggambar yang menggambarkan hubungan variabel independent terhadap variabel mediasi dan hubungan variabel independent terhadap variabel dependent. Persamaan model I dan model II menunjukkan besarnya pengaruh X terhadap Y, X terhadap Z, Z terhadap Y dan XY terhadap Z. berikut ini adalah tabel pengaruh hubungan langsung dan tidak langsung yaitu :

**Tabel 4.13**  
**Pengaruh Anggaran Partisipatif (X) dan Kinerja Manajerial (Y) melalui**  
**Kesenjangan Anggaran (Z) secara langsung dan tidak langsung**

No	Variabel	Hubungan		Keterangan
		Langsung	Tidak Langsung	
1	X terhadap Y	2.728		Anggaran Partisipatif berhubungan langsung terhadap Kinerja Manajerial
2	X terhadap Z	11.452		Anggaran Partisipatif berhubungan langsung terhadap Kesenjangan Anggaran
3	Z terhadap Y	3.529		Kesenjangan Anggaran berhubungan langsung terhadap Kinerja Manajerial
4	XY terhadap Z		4.134	Anggaran Partisipatif dan Kinerja Manajerial berhubungan tidak langsung terhadap Kesenjangan Anggaran

Berdasarkan tabel di atas maka dapat disimpulkan bahwa dari variabel Anggaran Partisipatif (X) berhubungan langsung terhadap variabel Kinerja Manajerial (Y) sebesar 0.334, kemudian untuk variabel Anggaran Partisipatif (X) berhubungan langsung terhadap variabel Kesenjangan Anggaran (Z) sebesar 11.452, kemudian untuk variabel Kesenjangan Anggaran (Z) berhubungan langsung terhadap variabel Kinerja Manajerial (Y) sebesar 3.529. Sedangkan untuk variabel Anggaran Partisipatif (X) dan Kinerja Manajerial (Y) berhubungan tidak langsung terhadap variabel Kesenjangan Anggaran (Z) sebesar 4.134

karena melalui variabel mediasi yaitu Sistem Akuntansi Manajemen (Z) sehingga hasilnya berhubungan tidak langsung.

## **E. Pembahasan**

### **1. Hubungan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial**

Anggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil pengujian statistik menunjukkan koefisien regresi sebesar 0.410 nilai ini signifikan pada tingkat signifikan 0.05 dengan p value 0.029. hal ini menunjukkan bahwa variabel independen yaitu anggaran partisipatif berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial.

Menurut Hansen/mowen (2013:223) dalam (Syahfitri, 2021) partisipasi anggaran adalah suatu metode perencanaan anggaran di mana manajer yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan anggaran turut serta dalam proses pengembangan anggaran. Dengan adanya partisipasi anggaran, para manajer tingkat bawah dapat merasakan tanggung jawab mereka dan diharapkan dapat meningkatkan kreativitas.

Temuan penelitian Nainggolan (2021) menjelaskan bahwa hubungan yang signifikan antara anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial. Anggaran partisipatif mengacu pada sejauh mana atasan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Berdasarkan Uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Hubungan anggaran partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, artinya partisipasi dapat meningkatkan kinerja manajerial dan

semakin tinggi anggaran partisipatif maka semakin tinggi pula kinerja manajerial.

Partisipasi tersebut diartikan sebagai suatu bentuk kerjasama yang terjadi antara atasan dan bawahan. Dengan penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja manajer akan meningkat, karena saat tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka bawahan akan memiliki tanggung jawab pribadi untuk mencapai tujuan atau standar tersebut karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Funam & Fitriah, 2022).

Berdasarkan teori *agency* diketahui bahwa kepercayaan perusahaan kepada partisipasi anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial. Berbeda dengan teori *goal setting* yang menyatakan bahwa setiap partisipasi anggaran akan mengandalkan pencapaian tujuan organisasi sehingga kinerja manajerial akan meningkat (Kerliningtyas, 2020).

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh positif Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial. Semakin tinggi keterlibatan manajer dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran maka akan meningkatkan Kinerja Manajerial. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan keterlibatan para manajer dalam suatu organisasi dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Dengan adanya partisipasi tersebut akan mendorong para manajer untuk bertanggung jawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya sehingga para manajer akan meningkatkan kinerja agar mereka dapat mencapai sasaran atau target yang telah ditetapkan dalam anggaran. Hal

ini mengindikasikan adanya hubungan yang positif antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial. Jadi keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran dapat berpengaruh positif dengan meningkatnya Kinerja Manajerial.

Hasil penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan oleh Penelitian Kerliningtyas (2020) menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial ini dikarenakan menggunakan indikator yang sama yakni keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran, keterlibatan manajer dalam pengawasan proses penyusunan anggaran, keterlibatan dalam penyampaian pendapat pada penyusunan anggaran, keterlibatan dalam penyusunan anggaran akhir, kontribusi dalam penyusunan anggaran, permintaan saran dan pendapat dalam penyusunan anggaran.

## **2. Hubungan Anggaran Partisipatif terhadap Kesenjangan Anggaran**

Dari hasil hipotesis kedua dapat diterima. Artinya anggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil pengujian statistik menunjukkan koefisien regresi sebesar 0.778 dengan p value 0.000. hal ini menunjukkan bahwa variabel independen yaitu anggaran partisipatif berperang secara langsung terhadap kesenjangan anggaran.

Hal ini memiliki arti bahwa jika tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran meningkat, maka akan menyebabkan peningkatan senjangan anggaran. Dari hasil pengujian tersebut, maka pada PT. PLN (Persero) UP3 Kab. Bulukumba dapat diketahui bahwa adanya partisipasi anggaran dapat meningkatkan terjadinya senjangan anggaran. Dalam hal

ini, PT. PLN (Persero) selaku agen yang ikut berpartisipasi dalam menyusun anggaran memiliki kecenderungan untuk melakukan senjangan dengan mengusulkan anggaran yang lebih mudah untuk dicapai agar kinerjanya dinilai baik. Agen yang diberikan kesempatan untuk terlibat dalam penyusunan anggaran terdorong untuk melakukan perilaku disfungsional yaitu dengan meninggikan beban dan menurunkan pendapatan yang tidak sesuai dengan kemampuan sesungguhnya.

. Khasanah & Kristanti (2020) menyatakan bahwa partisipasi bawahan yang lebih tinggi dalam proses penganggaran mengarah pada senjangan anggaran yang lebih besar, hal ini dikarenakan tersedianya akses yang lebih besar terhadap informasi daerah pada saat proses pengambilan keputusan terkait dengan penganggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran akan cenderung menimbulkan senjangan anggaran untuk menghindari resiko ketidakpastian masa mendatang.

Berdasar pada teori agensi, senjangan anggaran dapat terjadi karena antara prinsipal dan agen terjadi asimetri informasi. Hal ini timbul karena agen yang ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan informasi yang bias kepada prinsipal, sementara agen memiliki informasi yang dapat digunakan untuk membantu agar anggaran organisasi lebih akurat. Sehingga partisipasi agen dalam proses penyusunan anggaran akan membuat agen melakukan tindakan yang ingin dicapai demi kepentingan sendiri yaitu dengan menciptakan senjangan anggaran. Sementara itu tujuan partisipasi anggaran pada sektor publik khususnya pemerintah daerah yang seharusnya adalah dapat meningkatkan motivasi dan tanggungjawab dari para manajer dan

staf khususnya yang menyusun dan melaksanakan anggaran terhadap pencapaian target anggaran. Akan tetapi berdasarkan penelitian pada PT. PLN (Persero) UP3 Kab. Bulukumba, adanya partisipasi anggaran justru akan meningkatkan kecenderungan terjadinya senjangan anggaran.

Hal ini mendukung hasil penelitian dari Karina melindasari (2021) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap senjangan anggaran. Dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi anggaran maka akan semakin meningkat pula senjangan anggaran yang dilakukan.

### **3. Hubungan Kesenjangan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial**

Dari hasil hipotesis ketiga dapat diterima. Artinya kesenjangan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil pengujian statistik menunjukkan koefisien regresi sebesar 0.015 nilai ini signifikan pada tingkat signifikan 0.05 dengan p value 0.008. hal ini menunjukkan bahwa variabel kesenjangan anggaran berpengaruh secara langsung terhadap kinerja.

Temuan penelitian dari Susandra *et al* (2021) Kesenjangan merupakan hal yang umum bagi para manajer, baik manajer dalam perusahaan yang berorientasi laba maupun nirlaba, yang sudah stabil maupun yang sedang berkembang. Mereka menyiratkan bahwa senjangan merupakan alat bagi manajemen untuk memenuhi keuntungan pribadinya yang tercakup dalam anggaran. Manajer melakukan senjangan anggaran dipengaruhi oleh kebijakan direktur karena kinerja manajer diukur dari pencapaian sasaran anggaran, hal ini



akan menyebabkan manajer cenderung menyusun anggaran yang lebih mudah untuk dicapai.

Senjangan anggaran dapat dijelaskan sebagai perbedaan antara anggaran yang telah ditetapkan dengan estimasi anggaran terbaik yang dapat diprediksi secara jujur. Definisi ini menyiratkan bahwa senjangan anggaran mencerminkan tindakan bawahan yang mengurangi kapabilitas produktifnya ketika diberikan kewenangan untuk menentukan standar kerja. Dengan kata lain, ketika bawahan memiliki kesempatan untuk menentukan standar kerjanya, mereka cenderung mengurangi kapabilitas produktifnya."

Manajer tingkat bawah berusaha bersiasat untuk melakukan senjangan jika mereka memiliki harapan untuk memperoleh keuntungan yang lebih dalam proses partisipasi anggaran, dan mengharapkan penghargaan yang seharusnya diperoleh agen dalam pencapaian anggarannya. Manajer melakukan senjangan dalam anggarannya dengan tujuan untuk melindungi keuntungan pribadinya dan hal tersebut merupakan perilaku yang rasional (Susandra *et al.*, 2021).

Teori Agensi ini mencatat bahwa manajer sering memiliki insentif untuk menciptakan kesenjangan anggaran sebagai strategi untuk mengelola ekspektasi, meminimalkan risiko, atau untuk mendapatkan insentif yang lebih besar dengan mencapai target yang "mudah".

Temuan penelitian Pradita & Susilowati (2021) menjelaskan bahwa kesenjangan anggaran dapat menjadi alat penting dalam manajemen biaya dan memanfaatkan peluang atau mengurangi risiko, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kinerja mereka. penelitian

tersebut menunjukkan bahwa kesenjangan anggaran tidak hanya merupakan fenomena akuntansi, tetapi juga memiliki implikasi yang penting terhadap praktik manajemen dan kinerja organisasi. Praktik ini dapat mempengaruhi cara manajer mengelola sumber daya, memotivasi tim, dan mencapai tujuan strategis perusahaan. Dengan demikian, penting bagi organisasi untuk memahami dinamika kesenjangan anggaran dan bagaimana hal itu dapat mempengaruhi kinerja manajerial secara keseluruhan.

#### **4. Hubungan Kesenjangan Anggaran Memediasi Antara Anggaran Partisipatif dan Kinerja Manajerial**

Berdasarkan hasil pengujian analisis jalur (*path analysis*) diperoleh hasil bahwa kesenjangan anggaran memediasi hubungan antara anggaran partisipatif dan kinerja manajerial. Hal ini dapat dilihat dari pengujian kesenjangan anggaran sebagai variabel mediasi. Hasil pengujian memiliki  $t$  hitung = lebih besar dari  $t$  tabel dengan tingkat signifikan 0.05 yaitu sebesar 1.997 maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi signifikan yang berarti ada pengaruh mediasi. Berdasarkan pada penelitian ini kesenjangan anggaran dapat memediasi hubungan antara anggaran partisipatif dan kinerja manajerial.

Hubungan antara kesenjangan anggaran dan kinerja manajerial dapat dihubungkan melalui adanya mediasi dari anggaran partisipatif. Kesalahan dalam perencanaan anggaran dapat menciptakan ketidakpastian, dan melibatkan karyawan dalam proses perencanaan, seperti yang terjadi pada anggaran partisipatif, dapat membantu mengelola ketidakpastian tersebut (Pradita & Susilowati, 2021).

Oleh karena itu, anggaran partisipatif dapat berfungsi sebagai suatu mekanisme yang membantu manajerial mengelola dampak ketidakpastian akibat kesenjangan anggaran. Hal ini dapat mempengaruhi kinerja manajerial secara positif melalui peningkatan keterlibatan dan motivasi karyawan. Dengan menguji model mediasi ini, penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti empiris terkait interaksi antara anggaran partisipatif, kesenjangan anggaran, dan kinerja manajerial (Susandra *et al.*, 2021).

Schiff & Lewin (1968) dalam (Susandra *et al.*, 2021) menemukan bahwa manajemen dapat dan bisa menciptakan kesenjangan anggaran untuk mencapai anggaran yang harus dicapai dan untuk mengamankan sumber daya untuk kepentingan dan tujuan mereka dimasa yang akan datang. Schiff & Lewin juga menyatakan bahwa adanya kesenjangan merupakan hal yang umum bagi para manajer, baik manajer dalam perusahaan yang berorientasi laba maupun nirlaba, yang sudah stabil maupun yang sedang berkembang. Mereka menyiratkan bahwa kesenjangan merupakan alat bagi manajemen untuk memenuhi keuntungan pribadinya yang tercakup dalam anggaran.

Menurut teori agensi manajer mungkin memiliki insentif untuk menciptakan kesenjangan anggaran untuk memitigasi risiko atau untuk mencapai insentif yang lebih tinggi dengan mencapai target anggaran yang lebih mudah.

Temuan penelitian dari Pradita & Susilowati (2021) menemukan bahwa anggaran partisipatif berhubungan dengan peningkatan kesenjangan anggaran. Selanjutnya, kesenjangan anggaran positif

memediasi hubungan antara anggaran partisipatif dan kinerja manajerial di PT. PLN (Persero) UP3 Kab. Bulukumba. Hasil ini menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak hanya memengaruhi praktik anggaran tetapi juga berdampak pada kinerja manajerial melalui efek pengelolaan sumber daya yang diperoleh dari kesenjangan anggaran. Penelitian tersebut memberikan bukti bahwa kesenjangan anggaran berperan penting dalam menjembatani hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan kompleksitas dalam pengelolaan anggaran di organisasi, di mana partisipasi dapat memiliki dampak yang tidak langsung melalui praktik kesenjangan anggaran yang dilakukan oleh manajer.



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah diuraikan di bab pembahasan mengenai Pengaruh Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial melalui Kesenjangan Anggaran Pada TP. PLN (Persero) UP3 Kab. Bulukumba maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Anggaran Partisipatif mempunyai nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2.231 > nilai  $t_{tabel}$  1.997 dan nilai signifikansinya sebesar 0.029 < 0.05. artinya anggaran partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik Anggaran Partisipatif yang diberikan oleh suatu perusahaan maka akan memperkuat Kinerja Manajerial.
2. Anggaran Partisipatif mempunyai nilai  $t_{hitung}$  sebesar 10.763 > nilai  $t_{tabel}$  1.997 dan nilai signifikansinya sebesar 0.000 < 0.05. artinya anggaran partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesenjangan anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik suatu perusahaan menerapkan Anggaran Partisipatif maka Anggaran Partisipatif tersebut akan menjadi penggerak adanya Kesenjangan Anggaran.
3. Kesenjangan Anggaran mempunyai  $t_{hitung}$  sebesar 2.722 > nilai  $t_{tabel}$  1.997 dan nilai signifikansinya sebesar 0.008 < 0.05. artinya kesenjangan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan Kesenjangan Anggaran akan berdampak positif terhadap perusahaan. Sehingga dapat

disimpulkan bahwa Kesenjangan Anggaran merupakan penggerak dari tercapainya Kinerja Manajerial.

4. Hasil pengujian Kesenjangan Anggaran memiliki  $t_{hitung} = 3.575$  lebih besar dari  $t$  tabel dengan tingkat signifikansi 0.05 yaitu sebesar 0,199 maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi signifikan yang berarti ada pengaruh mediasi. Hasil analisis jalur (*path analysis*) menunjukkan bahwa kesenjangan anggaran dapat memediasi hubungan antara anggaran partisipatif dan kinerja manajerial.

## B. Saran

1. Bagi Perusahaan

Disarankan Kepada PT. PLN (Persero) UP3 Kab. Bulukumba agar dapat lebih meningkatkan partisipasi karyawan dalam proses penyusunan anggaran dan kesenjangan anggaran sehingga kinerja manajerial setiap tahunnya semakin baik.

2. Bagi Peneliti

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan lebih jauh dari model ini dengan menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial.

## DAFTAR PUSTAKA

- Basri, L. M. (2019). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap kinerja Manajerial Dengan Job Relevant Information Sebagai Variabel Moderating. *Tesis*, 4(1), 12–156.
- Budiatmaja, S. N. F. (2019). *Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Sukoharjo*. 1–17. [https://eprints.ums.ac.id/66203/1/cover\\_naspub.pdf](https://eprints.ums.ac.id/66203/1/cover_naspub.pdf)
- Dewi, R. M., Fatimah, A., & Eltivia, N. (2020). Keterlibatan Akuntansi Manajemen Lingkungan Dan Strategi Operasi Terhadap Inovasi Proses Produksi. In *Jurna Akuntansi Indonesia* (Vol. 16, Nomor 1). <https://ejournal.unigamalang.ac.id/index.php/JAI/article/view/502>
- Dharmanegara, I. B. A. (2021). *Penganggaran Perusahaan Teori Dan Aplikasi. Ghara Ilmu: Yogyakarta*.
- Evindiana, F., Andini, R., & Ariesta Putri, M. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Penekanan Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Asimetri Informasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pt Kereta Api Perodetahun 2012-2016). *Journal Of Accounting*, 1–15.
- Funam, I., & Fitriah, E. (2022). Analisis Penerapan Balanced Scorecard dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi*, 2(11), 25–32. <https://doi.org/10.29313/jra.v2i1.685>
- Ghozali. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Universitas Diponegoro. [https://slims.umc.ac.id/index.php?p=show\\_detail&id=19545](https://slims.umc.ac.id/index.php?p=show_detail&id=19545)
- Hafiz, F. W. (2020). *pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Cakra Compact Aluminium Industries*.
- Hansen, M. (2019). *Akuntansi Manajerial Buku 1, Edisi 8, Salemba 4, Jakarta*.
- Iriansyah, S. H., Suharman, H., & Soenaria, S. R. (2021). Pengaruh Penganggaran Partisipatif Dan Asimetri Informasi Terhadap Budgetary Slack Dengan Moral Equity Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 12(2), 142–149. <https://doi.org/10.36982/jiegm.v12i2.1305>
- Kasiram, M. (2008). *Metodologi Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif*.
- Kerliningtyas, E. (2020). *Kinerja Manajerial Pada PT PLN ( Persero ) Makassar*.
- Khasanah, S. N., & Kristanti, I. N. (2020). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kapasitas Individu, Self Esteem dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Desa di Kecamatan Petanahan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi (JIMMBA)*, 2(3), 411–425. <https://doi.org/10.32639/jimm.v2i3.487>
- Kholidah, L. A., & Murtini, H. (2019). Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja

- Manajerial: Komitmen Organisasi dan Informasi Tugas Sebagai Pemediasi. *Accounting Analysis Journal*, 3(2), 1–8. <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/aaaj>
- Lubis, S. H. (2019). *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan*.
- Nainggolan, A. (2021). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perumnas Regional 1 Medan*.
- Nanik, E. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi Indonesia*, 6(2), 141–156.
- Nurchayani, K. (2020). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi Dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening*.
- Pradita, S., & Susilowati, E. (2021). Budgetary Slack Memediasi Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akutansi*, 12(03), 740–757.
- Rentor, A. B., & Carolina, Y. (2020). Analisis Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Informasi Asimetris, Dan Motivasi Karyawan Terhadap Senjangan Anggaran Pada Bank Bumh Di Indonesia. *COMPETITIVE Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 4(1), 13–24. <https://doi.org/10.31000/c.v4i1.1903>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, CV.
- Suparwati. (2019). Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Intervening Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. *Akutansi Dan Keuangan*, 4(2), 175–194.
- Susandra, F., Mukmin, M., & WARIZAL. (2021). Moderasi Kedekatan Superior Dan Subordinat Pada Partisipasi Anggaran Terhadap Kesenjangan Anggaran Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuinida ISSN*, 7(1), 30–43. [https://doi.org/10.1142/9789814273831\\_0014](https://doi.org/10.1142/9789814273831_0014)
- Syahfitri. (2021). *Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Skripsi Oleh: Dhea Rizky Syahfitri Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Medan Area Medan Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT . PLN ( Persero ) P3B Sumatera UPB Sumbagut Skr*.
- Telaumbanua, S. L. (2020). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Penekanan Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Pada PT Perkebunan Nusantara IV Unit Usaha Tobasari*. 1–62.
- Wibowo. (2020). *Manajemen Kinerja* (Edisi 5). Rajawali Pers: Jakarta.
- Wiguna, L. Y. P., Sukartha, I. M., & Astika, I. B. P. (2019). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dengan Budaya Organisasi, Motivasi, Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel



Moderating. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 8, 1–30.  
<https://doi.org/10.24843/eeb.2017.v06.i08.p05>

Basri, L. M. (2019). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap kinerja Manajerial Dengan Job Relevant Information Sebagai Variabel Moderating. *Tesis*, 4(1), 12–156.

Budiatmaja, S. N. F. (2019). *Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Sukoharjo*. 1–17.  
[https://eprints.ums.ac.id/66203/1/cover\\_naspub.pdf](https://eprints.ums.ac.id/66203/1/cover_naspub.pdf)

Dewi, R. M., Fatimah, A., & Eltivia, N. (2020). Keterlibatan Akuntansi Manajemen Lingkungan Dan Strategi Operasi Terhadap Inovasi Proses Produksi. In *Jurna Akuntansi Indonesia* (Vol. 16, Nomor 1).  
<https://ejournal.unigamalang.ac.id/index.php/JAI/article/view/502>

Dharmanegara, I. B. A. (2021). *Penganggaran Perusahaan Teori Dan Aplikasi. Ghara Ilmu: Yogyakarta*.

Evindiana, F., Andini, R., & Ariesta Putri, M. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Penekanan Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Asimetri Informasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pt Kereta Api Periode tahun 2012-2016). *Journal Of Accounting*, 1–15.

Funam, I., & Fitriah, E. (2022). Analisis Penerapan Balanced Scorecard dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi*, 2(11), 25–32.  
<https://doi.org/10.29313/jra.v2i1.685>

Ghozali. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Universitas Diponegoro.  
[https://slims.umh.ac.id//index.php?p=show\\_detail&id=19545](https://slims.umh.ac.id//index.php?p=show_detail&id=19545)

Hafiz, F. W. (2020). *pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Cakra Compact Aluminium Industries*.

Hansen, M. (2019). *Akuntansi Manajerial Buku 1, Edisi 8, Salemba 4, Jakarta*.

Iriansyah, S. H., Suharman, H., & Soenaria, S. R. (2021). Pengaruh Penganggaran Partisipatif Dan Asimetri Informasi Terhadap Budgetary Slack Dengan Moral Equity Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 12(2), 142–149.  
<https://doi.org/10.36982/jiegm.v12i2.1305>

Kasiram, M. (2008). *Metodologi Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif*.

Kerliningtyas, E. (2020). *Kinerja Manajerial Pada PT PLN ( Persero ) Makassar*.

Khasanah, S. N., & Kristanti, I. N. (2020). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kapasitas Individu, Self Esteem dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Desa di Kecamatan Petanahan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi (JIMMBA)*, 2(3), 411–425.  
<https://doi.org/10.32639/jimmba.v2i3.487>

- Kholidah, L. A., & Murtini, H. (2019). Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi dan Informasi Tugas Sebagai Pemediasi. *Accounting Analysis Journal*, 3(2), 1–8. <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/aaaj>
- Lubis, S. H. (2019). *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan*.
- Nainggolan, A. (2021). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perumnas Regional 1 Medan*.
- Nanik, E. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi Indonesia*, 6(2), 141–156.
- Nurchayani, K. (2020). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi Dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening*.
- Pradita, S., & Susilowati, E. (2021). Budgetary Slack Memediasi Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akutansi*, 12(03), 740–757.
- Rentor, A. B., & Carolina, Y. (2020). Analisis Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Informasi Asimetris, Dan Motivasi Karyawan Terhadap Senjangan Anggaran Pada Bank Bumh Di Indonesia. *COMPETITIVE Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 4(1), 13–24. <https://doi.org/10.31000/c.v4i1.1903>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, CV.
- Suparwati. (2019). Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Intervening Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. *Akutansi Dan Keuangan*, 4(2), 175–194.
- Susandra, F., Mukmin, M., & WARIZAL. (2021). Moderasi Kedekatan Superior Dan Subordinat Pada Partisipasi Anggaran Terhadap Kesenjangan Anggaran Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuinida ISSN*, 7(1), 30–43. [https://doi.org/10.1142/9789814273831\\_0014](https://doi.org/10.1142/9789814273831_0014)
- Syahfitri. (2021). *Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Skripsi Oleh: Dhea Rizky Syahfitri Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Medan Area Medan Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT . PLN ( Persero ) P3B Sumatera UPB Sumbagut Skr*.
- Telaumbanua, S. L. (2020). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Penekanan Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Pada PT Perkebunan Nusantara IV Unit Usaha Tobasari*. 1–62.
- Wibowo. (2020). *Manajemen Kinerja* (Edisi 5). Rajawali Pers: Jakarta.
- Wiguna, L. Y. P., Sukartha, I. M., & Astika, I. B. P. (2019). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dengan

Budaya Organisasi, Motivasi, Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 8, 1–30. <https://doi.org/10.24843/eeb.2017.v06.i08.p05>





# LAMPIRAN

## Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian

Assalamualaikum Wr. Wb.

Perkenalkan saya Herawati Pari, Mahasiswa dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Saat ini sedang melakukan penelitian berjudul "Pengaruh Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial Melalui Kesenjangan Anggaran pada PT. PLN (Persero) UP3 Kab. Bulukumba". Oleh karena itu, saya mohon kesediaan bapak/ibu untuk meluangkan waktu dan mengisi kuesioner ini dengan tepat dan teliti, atas kesediaan dan partisipasi saya ucapkan terimakasih.

Wassalamualaikum Wr. Wb.



Hormat Saya,

Herawati Pari

## Lampiran 1

### KUESIONER PENELITIAN

**Judul :** Pengaruh Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Kesenjangan Anggaran Pada PT. PLN (Persero) UP3 Kab. Bulukumba

#### A. Identifikasi Pribadi Responden

1. Nama : .....

2. Jenis Kelamin :

Laki – Laki                       Perempuan

1. Usia :

< 21 tahun                       31-35 tahun  
 21-25 tahun                       36-40 tahun  
 26-30 tahun                       > 40 tahun

3. Jabatan Dalam Perusahaan:

Manajemen                       Karyawan Tetap  
 Staff Manajemen                       Lainnya

4. Pendidikan Terakhir:

SMA/SMK                       D4  
 D3                       S1

5. Lama Bekerja:

< 1 tahun                       6-10 tahun  
 1-5 tahun                       > 10 tahun

## B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

Dimohon kepada Bapak/Ibu/Saudara/I untuk memilih jawaban dengan memberi tanda centang (√) pada salah satu jawaban yang dianggap tepat. Data ini bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk kepentingan peneliti semata.

Keterangan:

**SS** = Sangat Setuju (5)

**S** = Setuju (4)

**N** = Netral (3)

**TS** = Tidak Setuju (2)

**STS** = Sangat Tidak Setuju (1)

ANGGARAN PARTISIPATIF						
NO	PERNYATAAN	SS	S	N	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Saya terlibat dalam penyusunan anggaran di wilayah pertanggungjawaban saya.					
2	Saya terlibat dalam pengawasan proses penyusunan Anggaran					
3	Saya selalu menyatakan pendapat dan saran tentang anggaran kepada atasan saya.					
4	Usulan pemikiran saya berpengaruh terhadap penyusunan anggaran akhir					
5	Kontribusi saya terhadap anggaran sangat penting					

Sumber : kerliningtyas (2020)

KINERJA MANAJERIAL						
NO	PERNYATAAN	SS	S	N	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Saya berperan dalam menentukan tujuan, kebijakan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran, dan penyusunan program.					
2	Saya berperan dalam pengumpulan dan penyiapan informasi yang biasanya berbentuk catatan dan laporan.					
3	Saya ikut berperan dalam tukar menukar informasi dalam organisasi untuk mengkoordinasikan dan menyesuaikan laporan					
4	Saya berperan dalam mengevaluasi dan menilai rencana kerja, laporan kinerja maupun kerja yang diamati pada unit/sub unit saya.					
5	Saya berperan dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan para bawahan yang ada pada unit/sub unit saya.					
6	Saya berperan dalam melakukan kontrak untuk barang/jasa yang dibutuhkan pada unit/ sub unit saya.					

Sumber : (Nainggolan, 2021)



KESENJANGAN ANGGARAN						
NO	PERNYATAAN	SS	S	N	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Standar yang digunakan dalam anggaran mendorong produktivitas yang tinggi di wilayah tanggung jawab saya					
2	Anggaran dalam departemen departemen dapat saya pastikan dapat terlaksana					
3	Karena adanya keterbatasan jumlah anggaran yang disediakan, saya harus memonitor setiap pengeluaran-pengeluaran yang menjadi wewenang					
4	Anggaran yang menjadi tanggung jawab saya, tidak begitu tinggiuntutannya					
5	Adanya target anggaran yang harus saya capai, tidak membuat saya ingin memperbaiki tingkat efisiensi					

Sumber : (Telaumbanua, 2020)

## Lampiran 2 : Identitas Responden

Hasil Olah Data Primer (Kuesioner) SPSS V.25 For Windows

### Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	51	60.0	60.0	60.0
	Perempuan	34	40.0	40.0	100.0
Total		85	100.0	100.0	

### Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<21 Tahun	5	5.9	5.9	5.9
	21-25 Tahun	16	18.8	18.8	24.7
	26-30 Tahun	38	44.7	44.7	69.4
	31-35 Tahun	8	9.4	9.4	78.8
	36-40 Tahun	6	7.1	7.1	85.9
	>40 Tahun	12	14.1	14.1	100.0
Total		85	100.0	100.0	

### Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	20	23.5	23.5	23.5
	D3	22	25.9	25.9	49.4
	D4	4	4.7	4.7	54.1
	S1	39	45.9	45.9	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

### Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	58	68.2	68.2	68.2
	6-10 Tahun	12	14.1	14.1	82.4
	>10 Tahun	15	17.6	17.6	100.0
Total		85	100.0	100.0	

**Lampiran 3 : Tabulasi**

**Data Penelitian 85 Responden**

**Anggaran Partisipatif (X)**

Nomor Responden	Anggaran Partisipatif					Total	Rata-Rata
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5		
1	5	5	4	5	5	24	4,80
2	5	4	5	4	4	22	4,40
3	4	5	5	5	5	24	4,80
4	5	5	4	4	4	22	4,40
5	5	5	5	4	4	23	4,60
6	3	4	3	4	4	18	3,60
7	4	4	3	4	4	19	3,80
8	5	5	5	5	5	25	5,00
9	4	4	4	5	5	22	4,40
10	3	4	4	4	3	18	3,60
11	4	5	5	5	5	24	4,80
12	4	4	5	4	4	21	4,20
13	3	4	4	4	4	19	3,80
14	4	4	5	4	5	22	4,40
15	4	4	4	4	3	19	3,80
16	3	4	4	4	4	19	3,80
17	4	5	3	4	3	19	3,80
18	4	5	5	5	5	24	4,80
19	5	4	4	4	4	21	4,20
20	5	5	5	4	4	23	4,60
21	4	4	4	4	4	20	4,00
22	4	4	4	4	4	20	4,00
23	3	4	4	4	4	19	3,80
24	4	5	5	5	5	24	4,80
25	4	4	4	4	4	20	4,00
26	4	5	5	4	4	22	4,40
27	4	4	4	4	4	20	4,00
28	3	4	4	4	4	19	3,80
29	5	5	5	4	4	23	4,60
30	4	4	5	4	4	21	4,20
31	5	4	5	4	4	22	4,40
32	5	5	5	5	5	25	5,00
33	5	5	5	5	5	25	5,00
34	3	4	4	3	5	19	3,80

35	5	5	4	4	4	22	4,40
36	3	4	5	4	4	20	4,00
37	5	5	5	5	5	25	5,00
38	5	5	4	3	3	20	4,00
39	5	4	4	4	4	21	4,20
40	5	5	4	4	5	23	4,60
41	5	5	4	5	4	23	4,60
42	5	4	5	4	4	22	4,40
43	5	5	5	5	5	25	5,00
44	5	5	4	4	4	22	4,40
45	3	5	5	4	4	21	4,20
46	4	5	3	4	4	20	4,00
47	5	4	5	4	4	22	4,40
48	5	4	5	5	5	24	4,80
49	5	5	5	5	5	25	5,00
50	4	3	4	4	3	18	3,60
51	4	5	5	5	5	24	4,80
52	4	4	5	5	5	23	4,60
53	5	4	5	5	5	24	4,80
54	4	5	5	4	5	23	4,60
55	5	4	5	4	4	22	4,40
56	3	4	4	4	4	19	3,80
57	5	4	5	4	4	22	4,40
58	4	4	5	4	4	21	4,20
59	5	4	5	4	4	22	4,40
60	5	5	5	4	4	23	4,60
61	5	4	4	4	4	21	4,20
62	5	4	3	4	4	20	4,00
63	5	4	5	4	4	22	4,40
64	5	5	5	5	4	24	4,80
65	5	5	5	5	4	24	4,80
66	5	5	5	5	4	24	4,80
67	5	5	5	5	4	24	4,80
68	5	5	5	5	5	25	5,00
69	5	5	5	5	5	25	5,00
70	5	5	5	5	5	25	5,00
71	5	5	4	5	5	24	4,80
72	5	4	5	4	4	22	4,40
73	4	5	5	5	5	24	4,80
74	5	5	4	4	4	22	4,40
75	5	5	5	4	4	23	4,60

76	3	4	3	4	4	18	3,60
77	4	4	3	4	4	19	3,80
78	5	5	5	5	5	25	5,00
79	4	4	4	5	5	22	4,40
80	3	4	4	4	3	18	3,60
81	4	5	5	5	5	24	4,80
82	4	4	5	4	4	21	4,20
83	3	4	4	4	4	19	3,80
84	4	4	5	4	5	22	4,40
85	4	4	4	4	3	19	3,80

### Variabel Kinerja Manajerial (Y)

Nomor Responden	Kinerja Manajerial						Total	Rata-Rata
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6		
1	5	5	5	5	5	5	30	5,00
2	4	4	4	4	4	4	24	4,00
3	5	5	5	5	5	5	30	5,00
4	4	4	4	4	4	4	24	4,00
5	4	4	4	4	4	4	24	4,00
6	4	4	4	4	4	4	24	4,00
7	4	4	4	4	4	4	24	4,00
8	5	5	5	5	5	5	30	5,00
9	5	5	5	5	5	5	30	5,00
10	4	4	4	4	4	4	24	4,00
11	5	5	5	5	5	5	30	5,00
12	4	4	4	4	4	4	24	4,00
13	4	5	4	5	4	4	26	4,33
14	4	4	4	4	4	4	24	4,00
15	4	4	4	4	4	4	24	4,00
16	4	5	4	5	4	4	26	4,33
17	4	4	4	4	4	4	24	4,00
18	5	5	5	5	5	5	30	5,00
19	4	4	4	4	4	4	24	4,00
20	4	5	4	5	4	4	26	4,33
21	4	4	4	4	4	4	24	4,00
22	4	4	4	4	4	4	24	4,00
23	4	4	4	4	4	4	24	4,00
24	4	4	4	5	4	4	25	4,17
25	4	4	4	5	4	4	25	4,17

26	4	4	4	4	4	4	24	4,00
27	4	4	4	5	4	4	25	4,17
28	4	4	4	4	4	4	24	4,00
29	4	4	4	4	4	4	24	4,00
30	4	4	4	4	4	4	24	4,00
31	4	4	4	5	4	4	25	4,17
32	5	5	5	5	5	5	30	5,00
33	5	4	5	5	5	5	29	4,83
34	3	4	3	4	3	3	20	3,33
35	4	4	4	4	4	4	24	4,00
36	4	4	4	4	4	4	24	4,00
37	5	4	5	5	5	5	29	4,83
38	3	4	3	3	3	3	19	3,17
39	4	4	5	4	4	4	25	4,17
40	4	4	4	4	4	4	24	4,00
41	5	5	5	5	5	5	30	5,00
42	4	4	4	5	4	4	25	4,17
43	5	5	5	5	5	5	30	5,00
44	4	4	4	4	4	4	24	4,00
45	4	5	4	3	4	4	24	4,00
46	4	3	4	4	4	4	23	3,83
47	4	5	4	5	4	4	26	4,33
48	5	5	5	5	5	5	30	5,00
49	5	5	5	5	5	5	30	5,00
50	4	5	4	5	4	4	26	4,33
51	5	5	5	5	5	5	30	5,00
52	5	4	5	5	4	4	27	4,50
53	5	4	5	5	4	4	27	4,50
54	4	4	4	5	4	4	25	4,17
55	4	4	4	5	4	4	25	4,17
56	4	4	4	5	4	4	25	4,17
57	4	5	4	5	4	4	26	4,33
58	5	5	5	4	5	5	29	4,83
59	4	4	4	5	4	4	25	4,17
60	4	4	4	4	4	4	24	4,00
61	4	5	5	5	5	5	29	4,83
62	4	5	5	5	4	5	28	4,67
63	5	5	4	5	5	5	29	4,83
64	4	5	4	5	4	4	26	4,33
65	4	5	4	5	4	4	26	4,33
66	5	5	5	5	4	4	28	4,67

67	4	5	4	5	4	4	26	4,33
68	5	5	5	5	5	5	30	5,00
69	4	5	5	5	4	5	28	4,67
70	5	5	5	5	5	5	30	5,00
71	5	5	5	5	5	5	30	5,00
72	4	4	4	4	4	4	24	4,00
73	5	5	5	5	5	5	30	5,00
74	4	4	4	4	4	4	24	4,00
75	4	4	4	4	4	4	24	4,00
76	4	4	4	4	4	4	24	4,00
77	4	4	4	4	4	4	24	4,00
78	5	5	5	5	5	5	30	5,00
79	5	5	5	5	5	5	30	5,00
80	4	4	4	4	4	4	24	4,00
81	5	5	5	5	5	5	30	5,00
82	4	4	4	4	4	4	24	4,00
83	4	5	4	5	4	4	26	4,33
84	4	4	4	4	4	4	24	4,00
85	4	4	4	4	4	4	24	4,00

### Variabel Kesenjangan Anggaran (Z)

Nomor Responden	Kesenjangan Anggaran					Total	Rata-Rata
	Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5		
1	5	5	5	5	5	25	5,00
2	5	4	4	4	4	21	4,20
3	4	5	5	5	5	24	4,80
4	5	5	4	4	4	22	4,40
5	5	5	4	4	4	22	4,40
6	3	4	4	4	4	19	3,80
7	4	4	4	4	4	20	4,00
8	5	5	5	5	5	25	5,00
9	4	4	5	5	5	23	4,60
10	3	4	4	4	3	18	3,60
11	4	5	5	5	5	24	4,80
12	4	4	4	4	4	20	4,00
13	3	4	5	4	4	20	4,00
14	4	4	4	4	5	21	4,20
15	4	4	4	4	3	19	3,80
16	3	4	5	4	4	20	4,00
17	4	5	4	4	3	20	4,00

18	4	5	5	5	5	24	4,80
19	5	4	4	4	4	21	4,20
20	5	5	5	4	4	23	4,60
21	4	4	4	4	4	20	4,00
22	4	4	4	4	4	20	4,00
23	3	4	4	4	4	19	3,80
24	4	5	4	5	5	23	4,60
25	4	4	4	4	4	20	4,00
26	4	5	4	4	4	21	4,20
27	4	4	4	4	4	20	4,00
28	3	4	4	4	4	19	3,80
29	5	5	4	4	4	22	4,40
30	4	4	4	4	4	20	4,00
31	4	4	3	3	3	17	3,40
32	5	5	5	5	5	25	5,00
33	4	4	5	5	5	23	4,60
34	4	4	4	3	3	18	3,60
35	4	5	4	4	4	21	4,20
36	4	4	4	4	4	20	4,00
37	5	5	4	5	5	24	4,80
38	4	5	4	3	3	19	3,80
39	4	4	4	4	4	20	4,00
40	4	5	4	4	5	22	4,40
41	5	5	5	5	4	24	4,80
42	4	4	4	4	4	20	4,00
43	5	5	5	5	5	25	5,00
44	5	5	5	4	4	23	4,60
45	5	5	5	4	4	23	4,60
46	3	5	3	4	4	19	3,80
47	4	4	4	4	4	20	4,00
48	5	4	5	5	5	24	4,80
49	5	5	5	5	5	25	5,00
50	3	3	3	4	3	16	3,20
51	4	5	5	5	5	24	4,80
52	4	4	4	5	5	22	4,40
53	4	4	4	5	5	22	4,40
54	4	5	4	3	5	21	4,20
55	4	4	4	5	5	22	4,40
56	4	4	4	4	5	21	4,20
57	4	4	5	5	5	23	4,60
58	4	4	5	5	3	21	4,20



59	4	4	4	4	3	19	3,80
60	5	5	4	4	3	21	4,20
61	4	4	5	4	3	20	4,00
62	4	4	5	4	5	22	4,40
63	4	4	5	4	4	21	4,20
64	4	5	5	5	4	23	4,60
65	4	5	5	5	4	23	4,60
66	4	5	5	4	4	22	4,40
67	4	5	5	5	4	23	4,60
68	4	5	5	3	5	22	4,40
69	5	5	5	5	4	24	4,80
70	4	4	4	4	4	20	4,00
71	5	5	5	5	5	25	5,00
72	5	4	4	4	4	21	4,20
73	4	5	5	5	5	24	4,80
74	5	5	4	4	4	22	4,40
75	5	5	4	4	4	22	4,40
76	3	4	4	4	4	19	3,80
77	4	4	4	4	4	20	4,00
78	5	5	5	5	5	25	5,00
79	4	4	5	5	5	23	4,60
80	3	4	4	4	3	18	3,60
81	4	5	5	5	5	24	4,80
82	4	4	4	4	4	20	4,00
83	3	4	5	4	4	20	4,00
84	4	4	4	4	5	21	4,20
85	4	4	4	4	3	19	3,80

## Deskripsi Jawaban Responden

### Distribusi Jawaban Responden Variabel Anggaran Partisipatif

X	Anggaran Partisipatif										Rata-Rata
	SS		S		N		TS		STS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	38	54,3	22	31,4	10	14,3	0	0	0	0	4.40
X1.2	34	48,6	35	50,0	1	1,4	0	0	0	0	4.47
X1.3	41	58,6	24	34,3	5	7,1	0	0	0	0	4.51
X1.4	24	34,3	44	62,9	2	2,9	0	0	0	0	4.31
X1.5	23	32,9	42	60,0	5	7,1	0	0	0	0	4.26

### Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja Manajerial

Y	Kinerja Manajerial										Rata-Rata
	SS		S		N		TS		STS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1.1	21	30,0	47	67,1	2	2,9	0	0	0	0	4.27
Y1.2	30	42,9	39	55,7	1	1,4	0	0	0	0	4.41
Y1.3	24	34,3	44	62,9	2	2,9	0	0	0	0	4.31
Y1.4	41	58,6	27	38,6	2	2,9	0	0	0	0	4.56
Y1.5	19	27,1	49	70,0	2	2,9	0	0	0	0	4.24
Y1.6	21	30,0	47	67,1	2	2,9	0	0	0	0	4.27

### Distribusi Jawaban Responden Variabel Kesenjangan Anggaran

Z	Sistem Akuntansi Manajemen										Rata-Rata
	SS		S		N		TS		STS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z1.1	18	25,7	44	62,9	8	11,4	0	0	0	0	4.14
Z1.2	32	45,7	37	52,9	1	1,4	0	0	0	0	4.44
Z1.3	29	41,4	38	54,3	3	4,3	0	0	0	0	4.37
Z1.4	24	34,3	41	58,6	5	7,1	0	0	0	0	4.27
Z1.5	24	34,3	35	50,0	11	15,7	0	0	0	0	4.19

## Lampiran 4 : Uji Validitas dan Reabilitas

Hasil Olah Data Primer (Kuesioner) SPSS V.25 tahun 2024

### 1. Validitas Variabel Anggaran Partisipatif

		Anggaran Partisipatif
X.1	Pearson Correlation	.546**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
X.2	Pearson Correlation	.601**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
X.3	Pearson Correlation	.672**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
X.4	Pearson Correlation	.652**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
X.5	Pearson Correlation	.705**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
Anggaran Partisipatif	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	85

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

### 2. Reabilitas Variabel Anggaran Partisipatif

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.933	6

### 3. Validitas Variabel Kinerja Manajerial

		Kinerja Manajerial
Y.1	Pearson Correlation	.914
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
Y.2	Pearson Correlation	.767
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
Y.3	Pearson Correlation	.913
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
Y.4	Pearson Correlation	.752
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
Y.5	Pearson Correlation	.927
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
Y.6	Pearson Correlation	.941
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
Kinerja Manajerial	Pearson Correlation	1
	N	85

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

### 4. Reabilitas Variabel Kinerja Manajerial

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.772	6

## 5. Validitas Variabel Kesenjangan Anggaran

Correlations		Kesenjangan Anggaran
Z.1	Pearson Correlation	.643
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
Z.2	Pearson Correlation	.666
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
Z.3	Pearson Correlation	.730
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
Z.4	Pearson Correlation	.748
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
Z.5	Pearson Correlation	.737
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	85
Kesenjangan Anggaran	Pearson Correlation	1
	N	85

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

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

## 6. Reabilitas Validitas Kesenjangan Anggaran

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.727	5

**Lampiran 8 : Uji Regresi Linear Sederhana, Uji Parsial ( Uji t), Dan Uji Koefisien Determinasi (R2)**

Hasil Olah Data Primer (Kuesioner) SPSS V.25 tahun 2024

**1. Uji Regresi Linear Sederhana Dan Uji Parsial (Uji t)-Model I dan Model II**

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.381	2.189		2.458	.016
	Anggaran Partisipatif	.407	.149	.334	2.728	.008
	Kesenjangan Anggaran	.553	.157	.432	3.529	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.275	1.444		2.268	.026
	Anggaran Partisipatif	.550	.082	.577	6.676	.000
	Kinerja Manajerial	.238	.068	.305	3.529	.001

a. Dependent Variable: Kesenjangan Anggaran

**2. Uji Koefisien Determinasi (R2)-Model I Dan Model II**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.724 <sup>a</sup>	.524	.512	1.864

a. Predictors: (Constant), Kesenjangan Anggaran, Anggaran Partisipatif

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.815 <sup>a</sup>	.664	.655	1.224

a. Predictors: (Constant), Kinerja Manajerial, Anggaran Partisipatif

**Lampiran 6 : Nilai R tabel dan T tabel**

**1. Distribusi Nilai R tabel**

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
1	0.9877	0.9969	0.9995	0.9999	1.0000
2	0.9000	0.9500	0.9800	0.9900	0.9990
3	0.8054	0.8783	0.9343	0.9587	0.9911
4	0.7293	0.8114	0.8822	0.9172	0.9741
5	0.6694	0.7545	0.8329	0.8745	0.9509
6	0.6215	0.7067	0.7887	0.8343	0.9249
7	0.5822	0.6664	0.7498	0.7977	0.8983
8	0.5494	0.6319	0.7155	0.7646	0.8721
9	0.5214	0.6021	0.6851	0.7348	0.8470
10	0.4973	0.5760	0.6581	0.7079	0.8233
11	0.4762	0.5529	0.6339	0.6835	0.8010
12	0.4575	0.5324	0.6120	0.6614	0.7800
13	0.4409	0.5140	0.5923	0.6411	0.7604
14	0.4259	0.4973	0.5742	0.6226	0.7419
15	0.4124	0.4821	0.5577	0.6055	0.7247
16	0.4000	0.4683	0.5425	0.5897	0.7084
17	0.3887	0.4555	0.5285	0.5751	0.6932
18	0.3783	0.4438	0.5155	0.5614	0.6788
19	0.3687	0.4329	0.5034	0.5487	0.6652
20	0.3598	0.4227	0.4921	0.5368	0.6524
21	0.3515	0.4132	0.4815	0.5256	0.6402
22	0.3438	0.4044	0.4716	0.5151	0.6287
23	0.3365	0.3961	0.4622	0.5052	0.6178
24	0.3297	0.3882	0.4534	0.4958	0.6074
25	0.3233	0.3809	0.4451	0.4869	0.5974
26	0.3172	0.3739	0.4372	0.4785	0.5880
27	0.3115	0.3673	0.4297	0.4705	0.5790
28	0.3061	0.3610	0.4226	0.4629	0.5703
29	0.3009	0.3550	0.4158	0.4556	0.5620
30	0.2960	0.3494	0.4093	0.4487	0.5541
31	0.2913	0.3440	0.4032	0.4421	0.5465
32	0.2869	0.3388	0.3972	0.4357	0.5392
33	0.2826	0.3338	0.3916	0.4296	0.5322

<b>34</b>	0.2785	0.3291	0.3862	0.4238	0.5254
<b>35</b>	0.2746	0.3246	0.3810	0.4182	0.5189
<b>36</b>	0.2709	0.3202	0.3760	0.4128	0.5126
<b>37</b>	0.2673	0.3160	0.3712	0.4076	0.5066
<b>38</b>	0.2638	0.3120	0.3665	0.4026	0.5007
<b>39</b>	0.2605	0.3081	0.3621	0.3978	0.4950
<b>40</b>	0.2573	0.3044	0.3578	0.3932	0.4896
<b>41</b>	0.2542	0.3008	0.3536	0.3887	0.4843
<b>42</b>	0.2512	0.2973	0.3496	0.3843	0.4791
<b>43</b>	0.2483	0.2940	0.3457	0.3801	0.4742
<b>44</b>	0.2455	0.2907	0.3420	0.3761	0.4694
<b>45</b>	0.2429	0.2876	0.3384	0.3721	0.4647
<b>46</b>	0.2403	0.2845	0.3348	0.3683	0.4601
<b>47</b>	0.2377	0.2816	0.3314	0.3646	0.4557
<b>48</b>	0.2353	0.2787	0.3281	0.3610	0.4514
<b>49</b>	0.2329	0.2759	0.3249	0.3575	0.4473
<b>50</b>	0.2306	0.2732	0.3218	0.3542	0.4432
<b>51</b>	0.2284	0.2706	0.3188	0.3509	0.4393
<b>52</b>	0.2262	0.2681	0.3158	0.3477	0.4354
<b>53</b>	0.2241	0.2656	0.3129	0.3445	0.4317
<b>54</b>	0.2221	0.2632	0.3102	0.3415	0.4280
<b>55</b>	0.2201	0.2609	0.3074	0.3385	0.4244
<b>56</b>	0.2181	0.2586	0.3048	0.3357	0.4210
<b>57</b>	0.2162	0.2564	0.3022	0.3328	0.4176
<b>58</b>	0.2144	0.2542	0.2997	0.3301	0.4143
<b>59</b>	0.2126	0.2521	0.2972	0.3274	0.4110
<b>60</b>	0.2108	0.2500	0.2948	0.3248	0.4079
<b>61</b>	0.2091	0.2480	0.2925	0.3223	0.4048
<b>62</b>	0.2075	0.2461	0.2902	0.3198	0.4018
<b>63</b>	0.2058	0.2441	0.2880	0.3173	0.3988
<b>64</b>	0.2042	0.2423	0.2858	0.3150	0.3959
<b>65</b>	0.2027	0.2404	0.2837	0.3126	0.3931
<b>66</b>	0.2012	0.2387	0.2816	0.3104	0.3903
<b>67</b>	0.1997	0.2369	0.2796	0.3081	0.3876
<b>68</b>	0.1982	0.2352	0.2776	0.3060	0.3850
<b>69</b>	0.1968	0.2335	0.2756	0.3038	0.3823
<b>70</b>	0.1954	0.2319	0.2737	0.3017	0.3798
<b>71</b>	0.1940	0.2303	0.2718	0.2997	0.3773
<b>72</b>	0.1927	0.2287	0.2700	0.2977	0.3748
<b>73</b>	0.1914	0.2272	0.2682	0.2957	0.3724
<b>74</b>	0.1901	0.2257	0.2664	0.2938	0.3701



75	0.1888	0.2242	0.2647	0.2919	0.3678
76	0.1876	0.2227	0.2630	0.2900	0.3655
77	0.1864	0.2213	0.2613	0.2882	0.3633
78	0.1852	0.2199	0.2597	0.2864	0.3611
79	0.1841	0.2185	0.2581	0.2847	0.3589
80	0.1829	0.2172	0.2565	0.2830	0.3568
81	0.1818	0.2159	0.2550	0.2813	0.3547
82	0.1807	0.2146	0.2535	0.2796	0.3527
83	0.1796	0.2133	0.2520	0.2780	0.3507
84	0.1786	0.2120	0.2505	0.2764	0.3487
85	0.1775	0.2108	0.2491	0.2748	0.3468
86	0.1765	0.2096	0.2477	0.2732	0.3449
87	0.1755	0.2084	0.2463	0.2717	0.3430
88	0.1745	0.2072	0.2449	0.2702	0.3412
89	0.1735	0.2061	0.2435	0.2687	0.3393
90	0.1726	0.2050	0.2422	0.2673	0.3375
91	0.1716	0.2039	0.2409	0.2659	0.3358
92	0.1707	0.2028	0.2396	0.2645	0.3341
93	0.1698	0.2017	0.2384	0.2631	0.3323
94	0.1689	0.2006	0.2371	0.2617	0.3307
95	0.1680	0.1996	0.2359	0.2604	0.3290
96	0.1671	0.1986	0.2347	0.2591	0.3274
97	0.1663	0.1975	0.2335	0.2578	0.3258
98	0.1654	0.1966	0.2324	0.2565	0.3242
99	0.1646	0.1956	0.2312	0.2552	0.3226
100	0.1638	0.1946	0.2301	0.2540	0.3211

Sumber : [www.spssindonesia.com](http://www.spssindonesia.com)

## 2. Distribusi Nilai T tabel

d.f	t <sub>0.10</sub>	t <sub>0.05</sub>	t <sub>0.025</sub>	t <sub>0.01</sub>	t <sub>0.005</sub>	d.f	t <sub>0.10</sub>	t <sub>0.05</sub>	t <sub>0.025</sub>	t <sub>0.01</sub>	t <sub>0.005</sub>
1	3.078	6.314	12.71	31.82	63.66	61	1.296	1.671	2.000	2.390	2.659
2	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	62	1.296	1.671	1.999	2.389	2.659
3	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	63	1.296	1.670	1.999	2.389	2.658
4	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	64	1.296	1.670	1.999	2.388	2.657
5	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	65	1.296	1.670	1.998	2.388	2.657

6	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	66	1.295	1.670	1.998	2.387	2.656
7	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	67	1.295	1.670	1.998	2.387	2.655
8	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	68	1.295	1.670	1.997	2.386	2.655
9	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	69	1.295	1.669	1.997	2.386	2.654
10	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	70	1.295	1.669	1.997	2.385	2.653
11	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	71	1.295	1.669	1.996	2.385	2.653
12	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	72	1.295	1.669	1.996	2.384	2.652
13	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	73	1.295	1.669	1.996	2.384	2.651
14	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	74	1.295	1.668	1.995	2.383	2.651
15	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	75	1.295	1.668	1.995	2.383	2.650
16	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	76	1.294	1.668	1.995	2.382	2.649
17	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	77	1.294	1.668	1.994	2.382	2.649
18	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	78	1.294	1.668	1.994	2.381	2.648
19	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	79	1.294	1.668	1.994	2.381	2.647
20	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	80	1.294	1.667	1.993	2.380	2.647
21	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	81	1.294	1.667	1.993	2.380	2.646
22	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	82	1.294	1.667	1.993	2.379	2.645
23	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	83	1.294	1.667	1.992	2.379	2.645
24	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	84	1.294	1.667	1.992	2.378	2.644
25	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	85	1.294	1.666	1.992	2.378	2.643
26	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	86	1.293	1.666	1.991	2.377	2.643
27	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	87	1.293	1.666	1.991	2.377	2.642
28	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	88	1.293	1.666	1.991	2.376	2.641

29	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756
30	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750
31	1.309	1.696	2.040	2.453	2.744
32	1.309	1.694	2.037	2.449	2.738
33	1.308	1.692	2.035	2.445	2.733
34	1.307	1.691	2.032	2.441	2.728
35	1.306	1.690	2.030	2.438	2.724
36	1.306	1.688	2.028	2.434	2.719
37	1.305	1.687	2.026	2.431	2.715
38	1.304	1.686	2.024	2.429	2.712
39	1.304	1.685	2.023	2.426	2.708
40	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704
41	1.303	1.683	2.020	2.421	2.701
42	1.302	1.682	2.018	2.418	2.698
43	1.302	1.681	2.017	2.416	2.695
44	1.301	1.680	2.015	2.414	2.692
45	1.301	1.679	2.014	2.412	2.690
46	1.300	1.679	2.013	2.410	2.687
47	1.300	1.678	2.012	2.408	2.685
48	1.299	1.677	2.011	2.407	2.682
49	1.299	1.677	2.010	2.405	2.680
50	1.299	1.676	2.009	2.403	2.678
51	1.298	1.675	2.008	2.402	2.676
89	1.293	1.666	1.990	2.376	2.641
90	1.293	1.666	1.990	2.375	2.640
91	1.293	1.665	1.990	2.374	2.639
92	1.293	1.665	1.989	2.374	2.639
93	1.293	1.665	1.989	2.373	2.638
94	1.293	1.665	1.989	2.373	2.637
95	1.293	1.665	1.988	2.372	2.637
96	1.292	1.664	1.988	2.372	2.636
97	1.292	1.664	1.988	2.371	2.635
98	1.292	1.664	1.987	2.371	2.635
99	1.292	1.664	1.987	2.370	2.634
100	1.292	1.664	1.987	2.370	2.633
101	1.292	1.663	1.986	2.369	2.633
102	1.292	1.663	1.986	2.369	2.632
103	1.292	1.663	1.986	2.368	2.631
104	1.292	1.663	1.985	2.368	2.631
105	1.292	1.663	1.985	2.367	2.630
106	1.291	1.663	1.985	2.367	2.629
107	1.291	1.662	1.984	2.366	2.629
108	1.291	1.662	1.984	2.366	2.628
109	1.291	1.662	1.984	2.365	2.627
110	1.291	1.662	1.983	2.365	2.627
111	1.291	1.662	1.983	2.364	2.626

52	1.298	1.675	2.007	2.400	2.674	112	1.291	1.661	1.983	2.364	2.625
53	1.298	1.674	2.006	2.399	2.672	113	1.291	1.661	1.982	2.363	2.625
54	1.297	1.674	2.005	2.397	2.670	114	1.291	1.661	1.982	2.363	2.624
55	1.297	1.673	2.004	2.396	2.668	115	1.291	1.661	1.982	2.362	2.623
56	1.297	1.673	2.003	2.395	2.667	116	1.290	1.661	1.981	2.362	2.623
57	1.297	1.672	2.002	2.394	2.665	117	1.290	1.661	1.981	2.361	2.622
58	1.296	1.672	2.002	2.392	2.663	118	1.290	1.660	1.981	2.361	2.621
59	1.296	1.671	2.001	2.391	2.662	119	1.290	1.660	1.980	2.360	2.621
60	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	120	1.290	1.660	1.980	2.360	2.620

Sumber : [www.spssindonesia.com](http://www.spssindonesia.com)



Lampiran 7 : Surat Izin Penelitian



PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR  
Jl. Sultan Alauddin No. 295 Gedung Kira Lt. 7 Tel (0411) 866972 Makassar

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**LEMBAR PERSETUJUAN**

Judul Penelitian : Pengaruh Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Kesenjangan Anggaran Pada PT PLN (Persero) UP3 Kab. Bulukumba  
Nama Mahasiswa : Herawati Pan  
No. Stambuk/ NIM : 105731111120  
Program Studi : Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Makassar

Disetujui Dan Diseminarkan Pada Tanggal 17 Februari 2024 Dan Telah Dilakukan Perbaikan

Makassar, 05 Juni 2024

Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Ansyarif Khalid, SE., M.Si., Ak., CA  
NIDN. 0916096601

Ainun Arizah, S.Pd., M. Si  
NIDN. 091129002

Mengetahui  
Ketua Program Studi Akuntansi



Mira, SE., M.Ak., Ak  
NBM: 128 6844



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

LEMBAGA PENELITIAN PENGEMBANGAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT

Jl. Sultan Alauddin No. 259 Telp.866972 Fax (0411)865588 Makassar 90221 e-mail: lp3m@uismuh.ac.id

Nomor : 4542/05/C.4-VIII/VII/1445/2024

05 July 2024 M

Lamp : 1 (satu) Rangkap Proposal

29 Dzulhijjah 1445

Hal : Permohonan Izin Penelitian

Kepada Yth,

Bapak Gubernur Prov. Sul-Sel

Cq. Kepala Dinas Penanaman Modal & PTSP Provinsi Sulawesi Selatan

di -

Makassar

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Berdasarkan surat Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar, nomor: 364/05/A.2-II/VI/45/2024 tanggal 11 Juli 2024, menerangkan bahwa mahasiswa tersebut di bawah ini :

Nama : HERAWATI PARI

No. Stambuk : 10573 111120

Fakultas : Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Akuntansi

Pekerjaan : Mahasiswa

Bermaksud melaksanakan penelitian/pengumpulan data dalam rangka penulisan Skripsi dengan judul :

**"PENGARUH ANGGARAN PARTISIPATIF TERHADAP KINERJA MANAJERIAL MELALUI KESENJANGAN ANGGARAN PADA PT PLN (PERSERO) UP3 KAB.BULUKUMBA"**

Yang akan dilaksanakan dari tanggal 11 Juli 2024 s/d 11 September 2024.

Sehubungan dengan maksud di atas, kiranya Mahasiswa tersebut diberikan izin untuk melakukan penelitian sesuai ketentuan yang berlaku.

Demikian, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan Jazakumullahu khaeran

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Ketua LP3M,

Arief Muhsin, M.Pd.  
NEM 1127761

07-24



UID SULAWESI SELATAN, SULAWESI TENGGARA, DAN SULAWESI BARAT  
UP3 BULUKUMBA

Nomor : 0855/STH.01.04/F16020000/2024  
Lampiran : 1 Set  
Sifat : Segera  
Hal : Jawaban Izin Penelitian

18 Juli 2024

Kepada

Yth. Ketua LP3M  
Universitas Muhammadiyah  
Makassar

Sehubungan dengan Surat Ketua LP3M Universitas Muhammadiyah Makassar dengan Nomor: 4542/05/C.4-VIII/VII/1445/2024, tanggal 05 Juli 2024 perihal permohonan izin penelitian, kami menerangkan bahwa:

Nama : Herawati Pari  
Stambuk : 105731111120  
Jurusan : Akuntansi

Telah kami setuju untuk melaksanakan penelitian di PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba, dengan judul:

**"Pengaruh Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Kesenjangan Anggaran Pada PT PLN (Persero) UP3 Kab. Bulukumba"**

Demikian disampaikan, atas perhatiannya dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

MANAGER UNIT PELAKSANA  
PELAYANAN PELANGGAN  
BULUKUMBA,



AGUS PRIYANTO

Lampiran 8 : validasi Data



**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
**PUSAT VALIDASI DATA**

Jl. Sultan Alauddin 259 Makassar, Gedung Iqra Lt. 8 | e-mail: pvd.feb@unismuh.ac.id

**LEMBAR KONTROL VALIDASI**  
**PENELITIAN KUANTITATIF**

<b>NAMA MAHASISWA</b>		<b>HERAWATI PARI</b>		
<b>NIM</b>		<b>10573111120</b>		
<b>PROGRAM STUDI</b>		<b>AKUNTANSI</b>		
<b>JUDUL SKRIPSI</b>		<b>PENGARUH ANGGARAN PARTISIPATIF TERHADAP KINERJA MANAJERIAL MELALUI KESENJANGAN ANGGARAN PADA PT PLN (PERSERO) UP3 KAB. BULUKUMBA</b>		
<b>NAMA PEMBIMBING 1</b>		<b>Dr. Ansyarif Khalid, SE., M. Si, Ak. CA</b>		
<b>NAMA PEMBIMBING 2</b>		<b>Ainun Arizah, S.Pd., M. Si</b>		
<b>NAMA VALIDATOR</b>		<b>ASRIANI HASAN, SE., M.SC.</b>		
No	Dokumen	Tanggal Revisi	Uraian Perbaikan/saran	Paraf*
1	Instrumen Pengumpulan data (data primer)	01/08/24	OK (Menggunakan Kuisisioner)	
2	Sumber data (data sekunder)	01/08/24	Menggunakan Data Sekunder	
3	Raw data/Tabulasi data (data primer)	01/08/24	OK (File yang dikumpulkan berupa data Excel)	
4	Hasil Statistik deskriptif	01/08/24	Tambahkan Hasil Uji Statistik Deskriptif	
5	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	01/08/24	OK	
6	Hasil Uji Asumsi Statistik	01/08/24	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pada BAB III tidak ada menuliskan teori tentang Uji Prasyarat untuk dapat menggunakan analisis regresi linier.</li> <li>- Tambahkan Uji Prasyarat untuk dapat menggunakan Metode Analisis Regresi Linier</li> </ul>	
7	Hasil Analisis Data/Uji Hipotesis	01/08/24	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisi Tabel Hasil Uji Regresi Linier, Hasil Uji Kofisien Determinasi, Uji Parsial (Uji T) (Angka dituliskan secara lengkap &amp; Tabel dibuatkan kembali &amp; Jangan dicopy paste dari SPSS)</li> <li>- Tuliskan output dari hasil persamaan regresi linier sederhana sesuai dengan persamaan yang dituliskan pada BAB III</li> <li>- Review kembali Uji Kofisien Determinasi yang dilakukan.</li> <li>- Review kembali hasil uji analisis jalur yang dilakukan</li> </ul>	
8	Hasil interpretasi data	01/08/24	Hasil interpretasi data direvisi sesuai dengan arahan revisi yang ada pada poin 6 dan poin 7	
9	Dokumentasi	01/08/24	OK	

\*Harap validator memberi paraf ketika koreksi telah disetujui

\*\*Catatan : Hasil Validasi ini disetujui untuk mengikuti seminar hasil. Namun catatan usulan perbaikan wajib direvisi sebelum Ujian Skripsi.



## Lampiran 9 : Surat Keterangan Bebas Plagiat



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR  
UPT PERPUSTAKAAN DAN PENERBITAN

Alamat kantor: Jl.Sultan Alauddin NO.259 Makassar 90221 Tlp.(0411) 866972,881593, Fax.(0411) 865588

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIAT

UPT Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar,  
Menerangkan bahwa mahasiswa yang tersebut namanya di bawah ini:

Nama : Herawati Pari

Nim : 105731111120

Program Studi : Akuntansi

Dengan nilai:

No	Bab	Nilai	Ambang Batas
1	Bab 1	10 %	10 %
2	Bab 2	4 %	25 %
3	Bab 3	9 %	10 %
4	Bab 4	10 %	10 %
5	Bab 5	4 %	5 %

Dinyatakan telah lulus cek plagiat yang diadakan oleh UPT- Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar Menggunakan Aplikasi Turnitin.

Demikian surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan seperlunya.

Makassar, 27 Agustus 2024  
Mengetahui,

Kepala UPT- Perpustakaan dan Penerbitan,



Jl. Sultan Alauddin no 259 makassar 90222  
Telepon (0411)866972,881 593,fax (0411)865 588  
Website: www.library.unismuh.ac.id  
E-mail : perpustakaan@unismuh.ac.id

# Herawati Pari 10573111120 Bab I

## ORIGINALITY REPORT

<b>10%</b>	<b>11%</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

<b>1</b>	<b>repository.usd.ac.id</b> Internet Source	<b>3%</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Universitas Sultan Ageng Tirtayasa</b> Student Paper	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>digilibadmin.unismuh.ac.id</b> Internet Source	<b>2%</b>
<b>4</b>	<b>jurnal.unpand.ac.id</b> Internet Source	<b>2%</b>
<b>5</b>	<b>www.scribd.com</b> Internet Source	<b>2%</b>

Exclude quotes  Off  
Exclude bibliography  Off

Exclude matches  < 2%

## Herawati Pari 10573111120 Bab II

ORIGINALITY REPORT

**4%**

SIMILARITY INDEX

**10%**

INTERNET SOURCES

**10%**

PUBLICATIONS

**5%**

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

**1**

[repositori.uma.ac.id](http://repositori.uma.ac.id)

Internet Source

**2%**

**2**

[journal.stieamkop.ac.id](http://journal.stieamkop.ac.id)

Internet Source

**2%**

Exclude quotes

Off

Exclude matches

< 2%

Exclude bibliography

Off



## Herawati Pari 105731111120 Bab III

### ORIGINALITY REPORT

<b>9%</b>	<b>9%</b>	<b>12%</b>	<b>3%</b>
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

### PRIMARY SOURCES

<b>1</b>	<a href="http://repository.uhn.ac.id">repository.uhn.ac.id</a> Internet Source		<b>4%</b>
<b>2</b>	<a href="http://etheses.uin-malang.ac.id">etheses.uin-malang.ac.id</a> Internet Source		<b>3%</b>
<b>3</b>	Submitted to Universitas Pertamina Student Paper		<b>2%</b>

Exclude quotes  Off

Exclude matches  Off

Exclude bibliography  Off

## Herawati Pari 10573111120 Bab IV

ORIGINALITY REPORT

**10%**  
SIMILARITY INDEX

**11%**  
INTERNET SOURCES

**3%**  
PUBLICATIONS

**7%**  
STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	<a href="http://etheses.uin-malang.ac.id">etheses.uin-malang.ac.id</a> Internet Source	2%
2	<a href="http://repository.upiyptk.ac.id">repository.upiyptk.ac.id</a> Internet Source	2%
3	Submitted to State Islamic University of Alauddin Makassar Student Paper	2%
4	<a href="http://journal.unismuh.ac.id">journal.unismuh.ac.id</a> Internet Source	2%
5	<a href="http://dspace.uii.ac.id">dspace.uii.ac.id</a> Internet Source	2%

Exclude quotes

Exclude bibliography

Exclude matches

# Herawati Pari 10573111120 Bab V

ORIGINALITY REPORT

**4%**

SIMILARITY INDEX

**4%**

INTERNET SOURCES

**0%**

PUBLICATIONS

**0%**

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

**1**

[digilib.uin-suka.ac.id](http://digilib.uin-suka.ac.id)

Internet Source



**4%**

Exclude quotes

Off

Exclude matches

< 2%

Exclude bibliography

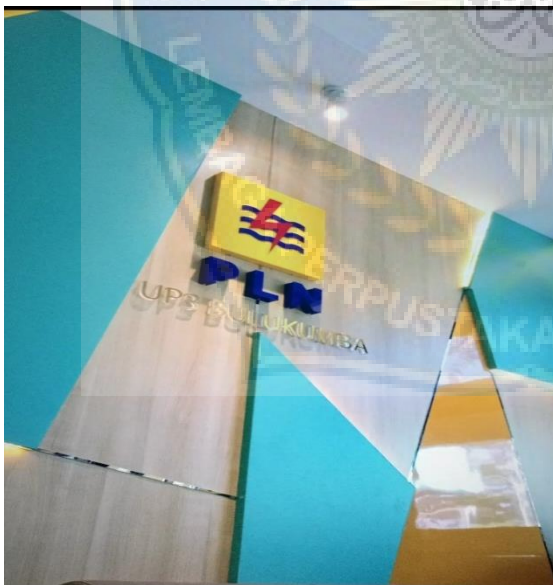
Off



## Lampiran 10 : Dokumentasi Penyebaran Kuesioner



(Proses Pengisian Kuesioner)



(Kunjungan ke Tempat Penelitian)

## BIOGRAFI PENULIS



Herawati Pari lahir di Jeneponto pada tanggal 12 Januari 2003 dari pasangan Bapak Pari dan Ibu Tuni. Peneliti ini merupakan anak ketiga dari tiga bersaudara. Peneliti sekarang bertempat di Desa Taeng Kec. Pallangga, Kab. Gowa, Sulawesi Selatan.

Pendidikan yang ditempuh peneliti yaitu SD Inpres 190 Tompo Balang lulus pada tahun 2014, SMP Negeri 1 Kelara lulus pada tahun 2017, SMA Negeri 6 Jeneponto lulus pada tahun 2020, mengikuti program S1 Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Program Studi Akuntansi Kampus Universitas Muhammadiyah Makassar sampai sekarang. Sampai dengan penulisan skripsi ini peneliti masih terdaftar sebagai mahasiswa Program S1 Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Program Studi Akuntansi Kampus Universitas Muhammadiyah Makassar.