

**ANALISIS PENGARUH PARTISIPASI DALAM
PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL**

Studi Kasus PT. Naga Bhuana Aneka Piranti

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi**



Oleh:

**Christina Reni Nuryanti
NIM: 022114112**

PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS SANATA DHARMA

YOGYAKARTA

2006

**ANALISIS PENGARUH PARTISIPASI DALAM
PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL**

Studi Kasus PT. Naga Bhuana Aneka Piranti

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi**



Oleh:

**Christina Reni Nuryanti
NIM: 022114112**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2006**

SKRIPSI

**ANALISIS PENGARUH PARTISIPASI DALAM PENYUSUNAN
ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL**

Studi Kasus PT. Naga Bhuana Aneka Piranti

Oleh:

Christina Reni Nuryanti
NIM: 022114112

Telah disetujui oleh:

Pembimbing I



Ir. Drs. Hansiadi Yuli Hartanto, M.Si., Akt.

Tanggal 28 November 2006

Pembimbing II



Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt.

Tanggal 2 Desember 2006

SKRIPSI

**ANALISIS PENGARUH PARTISIPASI DALAM PENYUSUNAN
ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL**

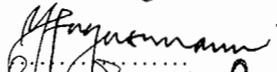
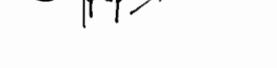
Studi Kasus PT. Naga Bhuana Aneka Piranti

Dipersiapkan dan ditulis oleh:

Christina Reni Nuryanti
NIM: 022114112

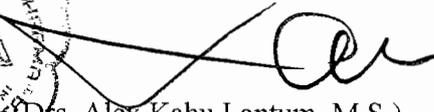
Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji
pada tanggal 11 Desember 2006
dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

Nama Lengkap	Tanda Tangan
Ketua Dra. YFM. Gien Agustinawansari, M.M., Akt.	
Sekretaris Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt.	
Anggota Ir. Drs. Hansiadi Yuli Hartanto, M.Si., Akt.	
Anggota Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt.	
Anggota Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Akt.	

Yogyakarta, 22 Desember 2006
Fakultas Ekonomi
Universitas Sanata Dharma
Dekan,




(Drs. Alex Kahu Lantum, M.S.)

Hidup adalah kegelapan, jika tanpa busur dan ketangkasan
jika tidak ada busur dan panah, maka
tidak ada cahaya yang menembus kegelapan, jika tidak diikuti pesajaran
Dan yang paling menakutkan adalah

(Kahlil Gibran)

Manusia tidak dapat menuai cinta sampai dia merasakan perpisahan yang
jikinannya, merasakan kesabaran
yang pahit, dan kesulitan yang menyedihkan

(Kahlil)

Mintalah, maka akan diberikan kepadamu;
maka kamu akan mendapat;
Ketekunlah, maka pintu akan dibukakan bagimu.
Karena setiap orang yang meminta,
dan setiap orang yang mencari, mendapat,
. baginya, pintu akan dibukakan

(Lukas 11)



Tentang Waktu

Ambilah waktu untuk berfikir, itu adalah sumber kekuatan

Ambilah waktu untuk bermain, itu adalah rahasia dari masa muda yang abadi

Ambilah waktu untuk berdoa, itu adalah sumber ketenangan

Ambilah waktu untuk belajar, itu adalah sumber kebijaksanaan

Ambilah waktu untuk mencintai dan dicintai, itu adalah hal istimewa yang

diberikan Tuhan kepadamu

Ambilah waktu untuk bersahabat, itu adalah jalan menuju kebahagiaan

Ambilah waktu untuk tertawa, itu adalah musik yang menggetarkan hati

Ambilah waktu untuk memberi, itu adalah membuat hidup terasa berarti

Ambilah waktu untuk bekerja, itu adalah nilai keberhasilan

Ambilah waktu untuk beramal, itu adalah kunci menuju surga

Skripsi ini aku persembahkan untuk:

Tuhan Yesus, yang membuat segalanya begitu indah

Bapak, Ibu, dan adek-adekku yang mencintaiku tanpa syarat

Diriku sendiri, atas perjuangan dan kerja keras yang berakhir indah

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis ini tidak memuat karya atau bagian karya orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka, sebagaimana layaknya karya ilmiah.

Yogyakarta, Desember 2006

Penulis



Christina Reni Nuryanti

ABSTRAK

ANALISIS PENGARUH PARTISIPASI DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL

Studi Kasus Pada PT. Naga Bhuana Aneka Piranti

Christina Reni Nuryanti
Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta
2006

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial di PT. Naga Bhuana Aneka Piranti. Responden pada penelitian ini diambil dari seluruh manajer tingkat menengah dan tingkat bawah di PT. Naga Bhuana Aneka Piranti, yaitu sebanyak 19 orang yang terdiri dari kepala bagian, kepala departemen, *supervisor*, dan koordinator.

Data diperoleh dengan membagikan kuesioner kepada para responden. Sebelum data hasil jawaban kuesioner diolah, dilakukan pengujian normalitas data, pengujian reliabilitas instrumen, dan pengujian validitas instrumen, kemudian dilakukan analisis data dengan menggunakan metode regresi linear sederhana.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, yang berarti jika partisipasi dalam penyusunan anggaran meningkat, maka kinerja manajerial juga akan meningkat, tetapi jika partisipasi dalam penyusunan anggaran menurun, maka kinerja manajerial juga akan menurun.

ABSTRACT

AN ANALYSIS OF THE EFFECT OF BUDGETING PARTICIPATION TOWARD MANAGERIAL PERFORMANCE

Case Study in PT. Naga Bhuana Aneka Piranti

Christina Reni Nuryanti
Sanata Dharma University
Yogyakarta
2006

The purpose of the study was to find out the effect of budgeting participation toward managerial performance in PT. Naga Bhuana Aneka Piranti. The respondents of this study were all of the middle managers and low managers in PT. Naga Bhuana Aneka Piranti. The total number of the respondents were 19, who were division head, department head, supervisor, and coordinator.

The data were gathered by distributing the questionnaire to the respondents. Before the collected data from the questionnaire were analysed, it was done the tests of data normality, instrument reliability, and instrument validity. Then, the data analysis was done by using simple linear regression method.

The result showed that there was positive effect of the budgeting participation on the managerial performance. It meant that if the budgeting participation increased, the managerial performance also increased. And, if the budgeting participation decreased, the managerial performance also decreased.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas karunia dan berkat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Analisis Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial”**. Penelitian dan penulisan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Penyusunan dan penulisan skripsi ini tidak mungkin dapat terselesaikan dengan baik tanpa bimbingan, saran, dan, nasehat dari berbagai pihak yang terkait. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Drs. Alex Kahu Lantum, M.S., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
2. Bapak Ir. Drs. Hansiadi Yuli Hartanto, M.Si., Akt., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma dan sebagai Dosen Pembimbing I yang telah dengan sabar membimbing, memberikan masukan, semangat, dan saran kepada penulis dalam menyusun skripsi ini.
3. Ibu Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt., selaku Dosen Pembimbing II yang telah dengan sabar membimbing, memberikan nasehat, memberikan masukan, semangat, dan saran kepada penulis dalam menyusun skripsi ini.

4. Bapak E. Maryarsanto P, S.E., Akt., selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan, saran, dan kritik yang membangun dalam penyusunan skripsi ini.
5. Seluruh dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi yang telah memberikan bimbingan dan bantuan selama penulis menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak Untung Djoko S., S.H., selaku kepala bagian Personalia di PT. Naga Bhuana Aneka Piranti yang telah membantu penulis dalam melaksanakan penelitian.
7. Seluruh responden dari PT. Naga Bhuana Aneka Piranti yang telah membantu penulis dan meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner
8. Bapak dan Ibu tersayang yang senantiasa memberikan cinta, dukungan, doa, serta pengorbanan yang tak henti-hentinya.
9. Kedua Adekku Susi dan Shinta atas doa, dukungan, dan bantuannya.
10. Simbah kakung dan Simbah Putri yang selama ini selalu mendukung dan mendoakan. “Maturnuwun Mbah!”.
11. Semua saudara-saudara yang selalu mendukung, Pakdhe, Budhe, Paklik, dan Bulik, terimakasih atas segala bantuannya.
12. Semua sepupu-sepupuku Mas Anang, Mas Agung, Mba Pipin (†), Mba Phie “Spidergirl”, Mas Budhi “Mohak”, Dek Dyan, Dewie, Bekti, Krist, Agnes, Bayu, Dika, Dinda, dan Thomas.
13. Sahabat-sahabat “Just 4”, Ita, Wulan, dan Rini. Terimakasih atas persahabatan yang indah, dukungan, doa, dan semangat dari kalian.

14. Yeni. “*Thanks* banget ya atas bantuan, semangat dan dukungannya selama ini”. Emang bener segala sesuatu indah pada waktunya.
15. Rita, ”Makasih dah ngajak aku penelitian di Sukoharjo, tanpa kamu gak tau deh nasib aku kayak gimana”.
16. Ndari, Agnes, Titik, “Trims banget dah nemenin aku keliling nyari perusahaan, dan ikut ngrasain ditolak di mana-mana”.
17. Era, Novi, Thata, “ayo, semangat! *Thanks for all*, kalian sahabat terbaikku”.
18. Temen-temen akuntansi ’02, Asih, Mba Puur, Nita, Upik, Mila, Dian, Krist, Tutik, dan semua yang telah mendukung penulis dalam menyusun skripsi ini.
19. Temen-temen Mudika Santo Aloysius Gonzaga, Mba Reni, Lilik, Mas Hari, Citra, Utik, Chandra, Agung, Lholhok, Yeni, Sovie, Hendri, Yantie, Ucup, Wanto, Jati, Atoen, Mba Ning dan Hihik di rantau, “makasih semuanya”.
20. Temen-temen yang selalu di hati, Hanny “Neneng”, Trie, Sarie, Dewiq, Septi, Niningk, Vindi, Mr.Bean, anast, Han-Han “Makasih abstraknya ya!” dan semua yang dulu pernah bareng-bareng semasa SMA. “Kapan kita ngumpul bareng lagi?”, Ari, “*Thanks* atas saran, kritik, semangat, dukungan, dan debatnya selama ini”. “Dasar orang aneh!”
21. Sendang Jatiningsih, Sendangsono, dan Candi Ganjuran, tempat penulis berdoa, memohon, dan menumpahkan segala beban.

22. Ada Band, Ari Lasso, Jikustik, Nidji, Letto, Melly Goeslaw, dan semua musik di winamp, dan radio yang selama ini menemani penulis dalam mengerjakan skripsi ini serta semua kidung rohani yang menguatkan hati penulis.

23. Semua pihak yang telah membantu tersusunnya skripsi ini.

Dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari sempurna. Oleh karena itu penulis terbuka menerima segala kritik dan saran demi perbaikan skripsi ini. Akhir kata penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Yogyakarta, Desember 2006



Penulis

DAFTAR ISI



	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar belakang	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian	4
D. Manfaat Penelitian	4
E. Sistematika Penulisan	5
BAB II LANDASAN TEORI	7
A. Definisi Anggaran	7

B. Manfaat Anggaran.....	8
C. Karakteristik Anggaran dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran.....	9
D. Aspek Manusia dalam Anggaran	10
E. Anggaran sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja.....	12
F. Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran	13
G. Kinerja Manajerial.....	18
H. Pengembangan Hipotesis	20
I. Hipotesis Penelitian.....	21
BAB III METODE PENELITIAN	22
A. Jenis Penelitian.....	22
B. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	22
C. Subyek dan Obyek Penelitian.....	22
D. Teknik Pengumpulan Data	23
E. Jenis Data	23
F. Sampel	24
G. Variabel Penelitian	24
H. Teknik Pengukuran Variabel.....	24
I. Teknik Pengujian Normalitas Data	26
J. Teknik Pengujian Instrumen	26
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
A. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan	32
B. Lokasi Perusahaan.....	32

	C. Struktur Organisasi.....	34
	D. Pemasaran.....	49
	E. Produksi.....	50
BAB V	ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	55
	A. Gambaran Umum Responden	55
	B. Karakteristik Responden	55
	C. Pengujian Normalitas Data.....	58
	D. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen	59
	E. Pengujian Hipotesis.....	62
	F. Pembahasan.....	65
BAB VI	PENUTUP	68
	A. Kesimpulan.....	68
	B. Keterbatasan	69
	C. Saran.....	70
	DAFTAR PUSTAKA	71
	LAMPIRAN	73

Daftar Tabel

	Halaman
Tabel IV.1	Hari dan Jam Kerja Staf Kantor..... 47
Tabel IV.2	Hari dan Jam Kerja Staf Produksi..... 47
Tabel IV.3	Jenis-Jenis Produk di PT. Naga Bhuana
	Aneka Piranti..... 51
Tabel V.1	Karakteristik Responden Berdasarkan
	Jenis Kelamin..... 55
Tabel V.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan..... 56
Tabel V.3	Karakteristik Responden Berdasarkan
	Lama Bekerja..... 57
Tabel V.4	Karakteristik Responden Berdasarkan
	Pendidikan Terakhir..... 57
Tabel V.5	Uji Normalitas Data terhadap Variabel..... 58
Tabel V.6	Uji Validitas Partisipasi Dalam
	Penyusunan Anggaran..... 59
Tabel V.7	Uji Validitas Kinerja Manajerial..... 60

Daftar Gambar

	Halaman
Gambar IV.1 Struktur Organisasi PT. Naga Bhuana Aneka	
Piranti.....	34
Gambar IV.2 Proses Produksi.....	52

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Tujuan perusahaan adalah untuk memperoleh laba yang sebesar-besarnya sesuai dengan pertumbuhan perusahaan jangka panjang sehingga untuk menunjang keberhasilan dan kelangsungan hidup suatu perusahaan, maka perusahaan dituntut untuk bekerja secara lebih efektif dan efisien dalam mengolah faktor-faktor produksinya. Salah satu caranya adalah dengan penyusunan anggaran yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan perusahaan.

Menurut Rahayu (1999: 123), proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran, di mana dalam hal ini setiap manajer di dalam organisasi diberi peran untuk melaksanakan kegiatan pencapaian sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Dalam menyusun anggaran, manajer harus dapat merencanakan biaya dan pendapatan yang menjadi tanggungjawabnya di bawah koordinasi dari manajemen puncak.

Untuk memantau sejauh mana anggaran itu dilaksanakan dengan baik, maka diperlukan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang merupakan dasar untuk menganalisis investasi manajer dan memotivasi manajer dalam melaksanakan rencana yang dituangkan dalam anggaran. Tiap manajer harus memiliki prioritas anggarannya masing-masing dan tahu bagaimana

menggunakannya. Manajer tersebut harus menetapkan sasaran keseluruhan dan mencari cara untuk mencapainya (Shim & Siegel, 2000).

Salah satu faktor yang mempengaruhi efektifitas anggaran adalah tingkat evaluasi anggaran dan partisipasi dalam penyusunan anggaran. Sebagaimana telah diketahui bahwa anggaran partisipatif merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dan meningkatkan keefektifan organisasi melalui peningkatan kinerja manajerial. Para manajer departemen harus memiliki input yang penting dalam menganggarkan pendapatan dan biaya karena mereka terlibat langsung dan sangat memahami kegiatan departemen mereka (Shim dan Siegel, 2000).

Partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan manajer operasi dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan datang yang ditempuh oleh manajer dalam pencapaian sasaran. Berbeda dengan anggaran yang hanya menekankan pada manajer bawahan, penganggaran partisipatif memberikan kesempatan kepada para manajer untuk ikut menyusun anggaran.

Pada umumnya tujuan anggaran secara menyeluruh dikomunikasikan kepada para manajer, yang kemudian membantu mengembangkan anggaran yang dapat memenuhi tujuan tersebut. Sedangkan dalam penganggaran partisipatif, penekanan dilakukan pada pemenuhan tujuan secara umum bukan pada setiap jenis anggaran. Anggaran partisipatif lebih memungkinkan bagi para manajer untuk melakukan negosiasi dengan atasan, mengenai target anggaran yang menurut mereka dapat dicapai.

Dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran diharapkan para manajer menjadi lebih termotivasi dalam melaksanakan dan merealisasikan anggaran tersebut, karena mereka dapat menentukan target-target yang menurut mereka dapat dicapai sesuai dengan kemampuan perusahaan, khususnya kemampuan dari departemennya masing-masing, sehingga pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja mereka.

Dari uraian di atas, maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Analisis Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. Studi Kasus Pada PT.X“ yang merupakan replikasi dari Penelitian Irene Rini DP, Nitya Widanarta, dan Mulyo Haryanto dengan judul “Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. Dengan Kultur Organisasi dan Locus Of Control Sebagai Moderating. Studi Kasus Pada Pertamina Unit Pengolahan VI Balongan“, di mana perbedaannya dalam penelitian ini tidak digunakan variabel moderating dan penelitian ini akan dilaksanakan pada perusahaan yang berbeda, dengan waktu yang berbeda pula.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan permasalahannya yaitu: Apakah terdapat pengaruh positif antara partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial ?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah terdapat pengaruh positif antara partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan masukan bagi perusahaan dalam mempertimbangkan partisipasi dalam penyusunan anggaran dan pengaruhnya terhadap kinerja manajerial.

2. Bagi Penulis

Penulis dapat membandingkan teori-teori yang diperoleh dari bangku kuliah dan praktek yang dilakukan oleh perusahaan.

3. Bagi Universitas Sanata Dharma

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan bacaan bagi mahasiswa serta pertimbangan dan acuan untuk penelitian atau penulisan skripsi.

E. Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini diuraikan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI

Pada bab ini diuraikan teori-teori yang relevan dari hasil studi pustaka yang dipakai sebagai dasar untuk mengolah data yang diperoleh dari perusahaan.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini menguraikan tentang jenis penelitian, lokasi dan waktu penelitian, subyek dan obyek penelitian, teknik pengumpulan data, jenis data, sampel, variabel penelitian, teknik pengukuran variabel, teknik pengujian normalitas data, teknik pengujian instrumen, dan metode analisis data.

BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Pada bab ini menguraikan tentang sejarah dan perkembangan perusahaan, lokasi perusahaan, struktur organisasi, pemasaran, dan produksi.

BAB V : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dilakukan analisis terhadap data-data yang diperoleh selama penelitian atas dasar teknik analisis yang telah ditentukan.

BAB VI : PENUTUP

Pada bab ini akan disajikan kesimpulan yang diambil berdasarkan hasil pembahasan dan analisis, keterbatasan penelitian, serta saran-saran yang dianggap perlu bagi perusahaan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Definisi Anggaran

Perusahaan selalu berusaha untuk bisa menghadapi berbagai permasalahan yang semakin kompleks, salah satu caranya yaitu dengan membuat perencanaan yang baik dan cermat. Salah satu bentuk perencanaan dalam perusahaan adalah anggaran. Adapun definisi anggaran dapat dirumuskan sebagai berikut:

Menurut Supriyono (1989: 90):

“Anggaran merupakan suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, untuk menunjukkan perolehan-perolehan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu biasanya satu tahun“

Sedangkan menurut Mulyadi (1993: 448):

“Anggaran merupakan rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, diukur dalam satuan moneter dan satuan ukur lainnya yang mencakup dalam jangka waktu satu tahun“

Penyusunan anggaran sendiri menurut Supriyono (1989:90) adalah proses penentuan peran setiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian program. Anggaran merupakan rencana manajemen yang mendasarkan asumsi bahwa langkah-langkah positif akan diambil oleh penyusun anggaran agar realisasi kegiatan sesuai dengan rencana yang telah disusun.

B. Manfaat Anggaran

Manfaat anggaran yang pokok menurut Munandar (1986: 10) adalah sebagai berikut:

1. Sebagai pedoman kerja

Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang

2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja

Anggaran berfungsi sebagai alat untuk pengkoordinasian kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat di dalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerja sama dengan baik, untuk menuju ke sasaran yang telah ditetapkan.

3. Sebagai alat pengawasan kerja

Anggaran berfungsi sebagai tolok ukur, sebagai alat perbandingan untuk menilai (mengevaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang dalam anggaran dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja atau kurang sukses bekerja.

Jika dihubungkan dengan fungsi manajemen maka anggaran mempunyai hubungan yang erat khususnya berhubungan dengan penyusunan rencana (*planning*), pengkoordinasian (*coordinating*), dan pengawasan kerja. Dengan demikian, anggaran merupakan alat untuk membantu manajemen dalam menjalankan fungsi-fungsinya.

C. Karakteristik Anggaran dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran

Menurut Mulyadi (1993: 490), anggaran memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan
2. Anggaran umumnya meliputi periode satu tahun
3. Anggaran berisi komitmen manajemen yang berarti mau menerima tanggungjawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
4. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.
5. Sekali disetujui anggaran hanya dapat diubah di bawah kondisi tertentu
6. Secara berkala kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

Adapun menurut Munandar (1986: 11-12) faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran adalah :

1. Faktor internal, yang meliputi data, informasi dan pengalaman yang terdapat dalam perusahaan itu sendiri. Faktor-faktor tersebut antara lain:
 - a. Penjualan tahun-tahun lalu
 - b. Kebijakan-kebijakan perusahaan
 - c. Kepastian produksi yang dimiliki perusahaan
 - d. Modal kerja yang dimiliki perusahaan
 - e. Fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki perusahaan

- f. Kebijakan-kebijaksanaan perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan, baik di bidang pemasaran, produksi, dan sebagainya.
2. Faktor- faktor eksternal, yang meliputi data, informasi, dan pengalaman yang terdapat di luar perusahaan, tetapi mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan. Faktor-faktor tersebut berupa:
 - a. Keadaan persaingan
 - b. Tingkat pertumbuhan penduduk
 - c. Tingkat penghasilan masyarakat
 - d. Tingkat penyebaran penduduk
 - e. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional, kemajuan teknologi dan sebagainya.

D. Aspek Manusia dalam Anggaran

Anggaran disusun untuk membantu manajemen mengkomunikasikan tujuan organisasi pada semua manajer pada unit organisasi di bawahnya, mengkoordinasi kegiatan, dan untuk mengevaluasi prestasi manajer tersebut. Agar tujuan tersebut dapat dicapai, maka penyusunan anggaran tidak boleh hanya dilakukan oleh manajer puncak tetapi harus didukung oleh peran secara aktif dari para manajer tingkat menengah dan bawah sesuai dengan kompetensinya masing-masing (Supriyono, 1989: 104).

Di dalam menyusun anggaran harus diperhatikan implikasi atau keterlibatan aspek perilaku manusia. Kesuksesan anggaran hanya dapat

dicapai jika semua pelaksana secara simpatik mau membantu, bekerja sama dengan sungguh-sungguh dalam melaksanakan anggaran. Menurut Supriyono (1989:104-105) agar dapat memotivasi para pelaksana, di dalam penyusunan anggaran perlu diperhatikan:

1. Tingkat kesulitan

Anggaran yang baik adalah anggaran dengan tingkat kesulitan yang masih memungkinkan untuk dicapai sehingga para pelaksana termotivasi untuk mencapai prestasi tersebut.

2. Partisipasi Manajemen Puncak

Partisipasi manajemen puncak diperlukan agar sistem anggaran dapat secara efektif memotivasi para pelaksana yaitu dengan berpartisipasi dalam meninjau dan mengesahkan anggaran, juga harus mengikuti hasil-hasil pelaksanaan anggaran sehingga memperoleh umpan balik yang efektif dalam memotivasi para pelaksana.

3. Kewajaran dan Keadilan

Setiap pusat pertanggungjawaban harus percaya bahwa anggaran yang disusunnya adalah wajar dan adil untuk dicapai, sehingga manajer pusat pertanggungjawaban harus diikutkan dalam berperan serta secara aktif pada waktu penyusunan anggaran pusat pertanggungjawabannya dengan cara mengajukan usulan dan revisi anggaran. Kewajaran dan keadilan juga menyangkut kepercayaan bahwa anggarannya tidak lebih sulit untuk dicapai dibanding anggaran pusat pertanggungjawaban lainnya.

4. Laporan yang teliti dan tepat waktu

Laporan perbandingan realisasi dengan anggaran harus disusun dan disajikan dengan teliti dan tepat waktu, karena jika tidak teliti berakibat tidak dapat dengan tepat menunjukkan pentimpangan yang terjadi, dan laporan yang terlambat berakibat penyimpangan yang besar terlambat diketahui sehingga perbaikan sulit dilakukan. Laporan anggaran yang teliti dan tepat waktu merupakan “peringatan dini” bagi pelaksana. Karena itu agar laporan teliti dan tepat waktu maka penyusun laporan anggaran harus mempunyai integritas dan keahlian.

E. Anggaran Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja

Anggaran yang disusun oleh suatu organisasi dapat dipergunakan sebagai alat pengendalian organisasi dan penilaian kinerja manajerial. Pengukuran kinerja manajerial tersebut dilakukan dengan membandingkan antara kinerja keuangan yang direncanakan dengan kinerja keuangan sesungguhnya (Pengukuran Kinerja Tradisional).

Dalam anggaran, setiap program yang telah disusun diterjemahkan dalam anggaran pada setiap departemen sehingga prestasi setiap departemen tersebut dapat diukur. Selama pelaksanaan program dalam anggaran, manajer melakukan pengumpulan realisasi anggaran dan nilai yang dicapai oleh tiap departemen. Penilaian prestasi tiap departemen dilakukan dengan membandingkan antara anggaran yang telah disusun dengan realisasi anggaran

sehingga diketahui apakah prestasi manajer pusat pertanggungjawaban tertentu memuaskan atau tidak.

Apabila realisasi anggaran biaya menunjukkan perbedaan yang lebih kecil dari anggaran biaya yang telah disusun, maka dapat dikatakan bahwa prestasi manajer pusat pertanggungjawaban tersebut memuaskan, tetapi jika realisasi anggaran biaya menunjukkan perbedaan yang lebih besar dari anggaran biaya yang telah disusun, maka dapat dikatakan bahwa prestasi manajer pusat pertanggungjawaban tersebut tidak memuaskan. Sebaliknya apabila realisasi anggaran pendapatan menunjukkan perbedaan yang lebih kecil dari anggaran pendapatan yang telah disusun, maka dapat dikatakan bahwa prestasi manajer pusat pertanggungjawaban tersebut tidak memuaskan, tetapi jika realisasi anggaran pendapatan menunjukkan perbedaan yang lebih besar dari anggaran pendapatan yang telah disusun, maka dapat dikatakan bahwa prestasi manajer pusat pertanggungjawaban tersebut memuaskan.

F. Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran

Anggaran disusun untuk membantu manajemen mengkomunikasikan tujuan organisasi pada semua manajer pada unit organisasi di bawahnya, mengkoordinasi kegiatan, dan untuk mengevaluasi prestasi para menejer tersebut. Agar tujuan tersebut dapat dicapai, penyusunan anggaran tidak boleh hanya dilakukan oleh manajemen puncak tetapi harus didukung oleh peran serta secara aktif para manejer tingkat menengah dan bawah sesuai dengan departemennya masing-masing (Supriyono, 1987).

Berbeda dengan anggaran yang hanya menekankan pada manajer bawahan, anggaran partisipatif (*participative budgeting*) memberikan kesempatan bagi para manajer untuk ikut menyusun anggaran. Pada umumnya tujuan menyeluruh dari anggaran dikomunikasikan kepada para manajer, yang kemudian membantu mengembangkan anggaran yang dapat memenuhi tujuan tersebut. Dalam penganggaran partisipatif, penekanan dilakukan pada pemenuhan tujuan secara umum, bukan pada setiap jenis anggaran (Hansen, Mowen, 1999).

Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasi di mana para manajer terlibat dan mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang mempunyai pengaruh langsung terhadap pembuat keputusan tersebut. Dalam konteks yang spesifik, partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses di mana para individu, yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran (Brownell, 1982). Anggaran partisipatif lebih memungkinkan bagi para manajer (sebagai bawahan) untuk melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran yang menurut mereka dapat dicapai.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah hal perumusan anggaran. Adapun partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama-sama oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pembuat keputusan. Partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan manajer operasi dalam memutuskan bersama dengan komite

anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan datang yang akan ditempuh oleh manajer dalam pencapaian sasaran.

Anggaran partisipatif tidak berarti bahwa tiap manajer dapat memilih dengan bebas apa yang akan dia tuju di dalam anggarannya, namun anggaran partisipatif berarti bahwa manajer tiap pusat pertanggungjawaban, tiap departemen, ataupun divisi mempunyai kesempatan untuk mengajukan usulan anggaran, menjelaskan dan memberikan alasan mengenai anggaran yang mereka usulkan (Supriyono,1989:104).

Dalam menyusun anggaran harus diperhatikan implikasi atau keterlibatan aspek perilaku manusia. Kesuksesan anggaran hanya dapat dicapai jika semua pelaksana secara simpatik mau membantu, bekerjasama, dan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan anggaran. Di dalam penyusunan anggaran partisipatif, setiap divisi, departemen, dan seksi mengajukan usulan anggaran. Pengajuan usulan anggaran pada dasarnya adalah “menjual anggaran”. Menjual anggaran tidak berarti menjajakan anggaran dari pintu ke pintu tetapi berarti meyakinkan pada komite anggaran supaya usulan anggaran yang diajukan dapat diterima dengan revisi sekecil mungkin atau bahkan tanpa revisi.

Partisipasi mempunyai potensi yang besar untuk menghilangkan masalah dalam suatu organisasi. Seluruh anggota dalam suatu organisasi berpartisipasi penuh dalam dalam proses pengambilan keputusan. Sehingga pada akhirnya individu-individu yang berpartisipasi akan menyadari

tanggungjawab yang diberikan padanya. Selain itu partisipasi juga menunjukkan suatu proses yang demokratis.

Menurut Mulyadi (1993), partisipasi yang sukses akan membawa keuntungan sebagai berikut:

1. Suatu pengaruh yang sehat pada kepentingan insentif, moral dan antusiasme.
2. Akan menghasilkan rencana yang lebih baik, karena adanya kombinasi pengetahuan dari beberapa individu.
3. Seluruh tingkatan manajemen lebih menyadari bagaimana fungsi khususnya, sesuai dengan keseluruhan gambaran operasional.
4. Dapat meningkatkan kerjasama antar departemen.

Argyris (dalam Setyani, 2001: 44-45) prestasi anggaran dapat dijadikan sebagai petunjuk bagi masalah-masalah yang berbeda, dan juga dapat dijadikan sebagai penengah. Dia juga menambahkan bahwa kebutuhan akan partisipasi adalah mutlak bagi manajer untuk mengemukakan opininya pada pertemuan anggaran, sehingga ia benar-benar berpartisipasi penuh dalam proses penganggaran. Demikian juga bagi manajemen puncak, partisipasi juga dapat dijadikan alat untuk mempengaruhi manajer, sehingga manajer enggan untuk berpendapat dalam pertemuan anggaran (partisipasi semu)

Kesulitan yang sering dihadapi dalam penerapan aspek partisipasi ini adalah adanya faktor tertentu yang membatasi penerapan aspek ini (Mulyadi: 1993), faktor-faktor tersebut antara lain perbedaan kepribadian manajer yang terwujud dalam gaya kepemimpinannya. Kepemimpinan yang otokratis dalam

sistem sentral perusahaan dan kemampuan anggota untuk mencapainya, dan berarti anggaran tidak hanya berfungsi sebagai lokasi penggunaan sumber daya saja tetapi berfungsi juga sebagai dasar alokasi wewenang dan tanggungjawab.

Menurut Hansen dan Mowen (1999: 373-374), penganggaran partisipatif juga memiliki tiga masalah yang potensial, yaitu :

1. Penetapan standar yang terlalu tinggi ataupun terlalu rendah

Bila tujuan terlalu mudah dicapai, manajer dapat kehilangan semangat dan kinerja manjadi turun. Sedangkan jika penetapan anggaran terlalu ketat dapat menyebabkan kegagalan pencapaian standar dan menyebabkan rasa frustrasi bagi manajer yang pada akhirnya akan menyebabkan turunnya kinerja. Karena itu para manajer harus berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang tinggi tetapi dapat dicapai.

2. Memasukkan *slack* dalam anggaran

Slack anggaran ini timbul jika manajer dengan sengaja menetapkan terlalu rendah pendapatan atau menetapkan terlalu besar biaya, yang menyebabkan tingginya kemungkinan manajer memenuhi anggaran yang dibuat, dan menurunkan resiko yang dihadapinya.

3. Partisipasi semu

Hal ini terjadi jika manajemen puncak mengambil alih seluruh pengendalian atau proses penganggaran dan hanya mencari partisipasi fiktif dari manajer tingkat yang lebih rendah.

G. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasional. Kinerja manajerial adalah kinerja manajer dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi:

1. Perencanaan

Yaitu kemampuan dalam menentukan tujuan, kebijakan, dan tindakan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, serta pemrograman.

2. Investigasi

Yaitu kemampuan mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan.

3. Pengkoordinasian

Yaitu kemampuan tukar menukar informasi dengan orang lain di bagian lain dalam mengaitkan dan menyesuaikan program, ataupun hubungan dengan manajer lain.

4. Evaluasi

Yaitu kemampuan untuk menilai kinerja yang diamati dan dilaporkan, menilai pegawai, menilai catatan hasil, menilai laporan keuangan, dll.

5. Pengawasan

Yaitu kemampuan mengarahkan bawahan, memimpin, mengembangkan bawahan, dan memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.

6. Pengaturan Staf

Yaitu kemampuan mempertahankan angkatan kerja di bagian anda, merekrut, mewawancarai, memilih pegawai baru, dan mutasi pegawai.

7. Negosiasi

Yaitu kemampuan dalam hal pembelian, penjualan, atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, dan tawar menawar.

8. Perwakilan

Yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pendekatan kemasyarakatan, ataupun mempromosikan tujuan umum perusahaan.

9. Kinerja manajerial secara keseluruhan

Menurut Brownel (dalam Setyani, 2001: 43) partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial. Seringkali organisasi membuat kesalahan dengan menggunakan anggaran sebagai satu-satunya pengukur kinerja manajemen. Penekanan yang berlebihan ini dapat menyebabkan perilaku disfungsional yang disebut perilaku *miopia* atau *milking the firm*. Perilaku ini terjadi bila manajer mengambil tindakan yang memperbaiki kinerja anggaran dalam jangka pendek tetapi membahayakan perusahaan dalam jangka panjang. Cara terbaik untuk mencegah perilaku seperti ini adalah dengan mengukur kinerja manajer dari berbagai dimensi termasuk beberapa atribut jangka panjang (Setyani, 2001: 44).

H. Pengembangan Hipotesis

Penelitian sebelumnya yang dimuat dalam literatur akuntansi mengenai pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial memperoleh hasil yang bervariasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rini, Widanarta, dan Haryanto (2003: 31) menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh secara signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Sedangkan Merchant, Brownell, Aranya, (dalam Bachtiar dan Susilowati, 1998) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil yang sama juga ditemukan oleh Bass dan Leavitt (1963), Schuler dan Kim (1976), Brownell dan McInnes (1986), dan Indriantoro (1993) yang juga menemukan bahwa ada hubungan positif dan signifikan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial (dalam Riyadi 2000: 135). Tetapi penelitian Milani (1975), Kenis (1979), dan Riyanto (1996) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan diantara keduanya, sedangkan beberapa penelitian yang lain yaitu Sterdy (1960), Bryan dan Locke (1967) melaporkan bahwa kedua variabel tersebut bertolak belakang atau negatif (dalam Riyadi, 2000: 135).

Kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Seperti yang telah dibahas, partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran dan peran anggaran sebagai pengukur kinerja memiliki kaitan yang cukup erat. Penganggaran partisipatif memberikan rasa tanggung jawab kepada para

manajer bawahan dan mendorong timbulnya kreativitas. Karena para manajer bawahan yang menciptakan anggaran, maka besar kemungkinan tujuan anggaran merupakan tujuan pribadi manajer tersebut, yang menyebabkan semakin tingginya tingkat keselarasan tujuan. Pendukung penganggaran partisipatif menyatakan bahwa individu yang terlibat dalam penetapan standar mereka sendiri akan bekerja lebih keras untuk mencapai standar tersebut. Selain itu, penganggaran partisipatif juga memiliki keuntungan pada keseluruhan proses perencanaan karena keterlibatan individu yang memiliki pengetahuan tentang kondisi lokal.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah suatu mekanisme yang memungkinkan karyawan untuk memperoleh pengertian yang lebih jelas tentang pekerjaan mereka, selain itu partisipasi tersebut juga membantu mereka untuk memperbaiki kesalahan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka. Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja manajerial akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu standar atau tujuan yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka manajer akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan, dan manajer juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya. Internalisasi tujuan organisasi oleh para manajer akan meningkatkan efektifitas organisasi, karena konflik potensial antara tujuan organisasi dengan tujuan individu dapat dikurangi atau bahkan dihilangkan.

I. Hipotesis Penelitian

Dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran diharapkan kinerja manajerial akan meningkat, karena individu yang terlibat dalam penetapan standar mereka sendiri akan bekerja lebih keras untuk mencapai standar tersebut. Dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran juga diharapkan para manajer menjadi lebih termotivasi dalam melaksanakan dan merealisasikan anggaran tersebut, karena mereka dapat menentukan target-target yang menurut mereka dapat dicapai sesuai dengan kemampuan perusahaan, khususnya kemampuan dari departemennya masing-masing, sehingga pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja mereka. Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Ha: Terdapat pengaruh positif antara partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis adalah studi kasus, yaitu penelitian terhadap obyek tertentu dalam suatu perusahaan dengan populasi terbatas, sehingga kesimpulan yang diambil dari hasil penelitian hanya berlaku terhadap obyek yang diteliti.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian: Pada PT Naga Bhuana Aneka Piranti
2. Waktu Penelitian: Tanggal 17 Juli sampai dengan 31 Agustus 2006

C. Subyek dan Obyek Penelitian

1. Subyek Penelitian:

Seluruh manajer menengah dan bawah yang bekerja di PT. Naga Bhuana Aneka Piranti

2. Obyek penelitian:

Partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja dari para manajer menengah dan bawah yang bekerja di PT. Naga Bhuana Aneka Piranti

D. Teknik Pengumpulan Data

1. Kuisisioner

Mengumpulkan data dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara tertulis kepada subyek penelitian, dalam hal ini kuisisioner diberikan kepada seluruh manajer menengah dan bawah yang bekerja di PT. Naga Bhuana Aneka Piranti. Jenis kuisisioner yang digunakan adalah kuisisioner tertutup dengan skala Likert. Data yang diperoleh berupa jawaban kuisisioner yang dapat menggambarkan tingkat partisipasi anggaran dan kinerja manajerial responden.

2. Dokumentasi

Mengumpulkan data dengan menggunakan dokumen-dokumen yaitu data dan catatan-catatan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Data yang dikumpulkan berupa gambaran umum, struktur perusahaan, visi, misi, dan tujuan perusahaan.

E. Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer adalah didapat dari sumber utama, baik dari individu ataupun perorangan. Di sini berupa hasil dari pengisian kuisisioner.
2. Data Sekunder adalah data primer yang diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data/pihak lain. Di sini berkaitan dengan gambaran umum perusahaan, struktur perusahaan, visi, misi, dan tujuan perusahaan.



F. Sampel

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh manajer menengah dan bawah yang bekerja di PT. Naga Bhuana Aneka Piranti.

G. Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau nilai dari orang, obyek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari atau ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2000: 32). Dalam penelitian ini terdapat dua variabel, yaitu:

1. Variabel Bebas atau *Independent Variable*

Yaitu variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel terikat.

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah partisipasi dalam penyusunan anggaran.

2. Variabel Terikat atau *Dependent Variable*

Yaitu variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel bebas.

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial.

H. Teknik Pengukuran Variabel

1. Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran (X)

Variabel Partisipasi dalam penyusunan anggaran berkaitan dengan seberapa jauh keterlibatan manajer menengah dan bawah, kepala bagian, dan kepala departemen di dalam menentukan atau menyusun anggaran, pengaruh yang dirasakan, dan kontribusi manajer yang ada dalam

departemen atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan. Variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975). Setiap responden diminta untuk menjawab enam butir pertanyaan yang mengukur tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan memilih skala 1 untuk partisipasi yang tinggi dan 7 untuk partisipasi yang rendah. Sehingga skor yang rendah dalam skala partisipasi ini menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi, demikian juga sebaliknya (Rini, Widanarta dan Haryanto, 2003: 26).

2. Kinerja Manajerial (Y)

Variabel Kinerja manajerial diukur dengan menggunakan instrumen *self rating* yang dikembangkan oleh Mahony (1963). Dalam instrumen ini setiap responden diminta untuk mengukur sendiri kinerjanya dengan memilih skala 1 sampai dengan 9, dengan pembagian skala 1 sampai 3 untuk kinerja di atas rata-rata, skala 4 sampai 6 untuk kinerja rata-rata, dan skala 7 sampai 9 untuk kinerja di bawah rata-rata. Kinerja manajerial yang diukur meliputi 8 dimensi kinerja yaitu Perencanaan (*Planning*), Investigasi (*Investigating*), Pengkoordinasian (*Coordinating*), Evaluasi (*Evaluating*), Pengawasan (*Supervising*), Pemilihan staf (*Staffing*), Negosiasi (*Negotiating*), dan Perwakilan (*Representing*) serta satu dimensi pengukuran kinerja manajerial secara keseluruhan (Rini, Widanarta, dan Haryanto, 2003: 26)

I. Teknik Pengujian Normalitas Data

Uji normalitas data ini dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian. Uji normalitas data bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian, karena data yang baik adalah data yang memiliki distribusi normal.

Normalitas data dapat diketahui dan dilihat dari nilai *Skewness*, yaitu nilai kecondongan (kemiringan) suatu kurva yang dicari menggunakan SPSS. Data yang terdistribusi mendekati normal akan memiliki nilai *skewness* yang mendekati nol sehingga memiliki kemiringan yang cenderung seimbang (Nugroho, 2005:19).

J. Teknik Pengujian Instrumen

1. Uji Validitas

Validitas dimaksudkan untuk menyatakan sejauh mana data yang ditampung pada suatu kuesioner akan mengukur apa yang ingin diukur (Umar, 2003: 72). Uji validitas dilakukan dengan metode *Pearson* atau metode *Product Moment* (Umar, 2003), yaitu dengan mengkorelasikan skor butir pada kuisisioner dengan skor totalnya. Jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka butir pertanyaan tersebut dapat dikatakan valid. Uji validitas menggunakan program SPSS 11.5 *for windows*.

Adapun rumus *Product Momment* yang digunakan adalah:

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

di mana:

r : korelasi product momment

n : cacah subyek uji coba

$\sum x$: jumlah skor butir (x)

$\sum y$: jumlah skor variabel (y)

$\sum x^2$: jumlah skor butir kuadrat (x)

$\sum y^2$: jumlah skor variabel kuadrat (y)

$\sum xy$: jumlah perkalian butir (x) dengan skor variabel (y)

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila alat ukur digunakan berulang kali (Umar Husein, 2003: 72). Untuk itu, dilakukan uji reliabilitas dengan teknik “*Belah Dua*”, yaitu dengan rumus *product momment* dengan mencari koefisien antara kelompok item soal bernomor ganjil dan genap. Rumus korelasi *product momment* yang digunakan adalah:

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

Keterangan:

r : koefisien korelasi antar item bernomor ganjil dengan item bernomor genap

x : nilai dari item pertanyaan bernomor ganjil

y : nilai dari item pertanyaan bernomor genap

n : banyaknya sampel

Setelah koefisien korelasi ditemukan, selanjutnya dihitung nilai reliabilitas instrumen dengan memasukkan nilai r_{xy} ke dalam rumus:

$$r_{11} = \frac{2r_{xy}}{1 + r_{xy}}$$

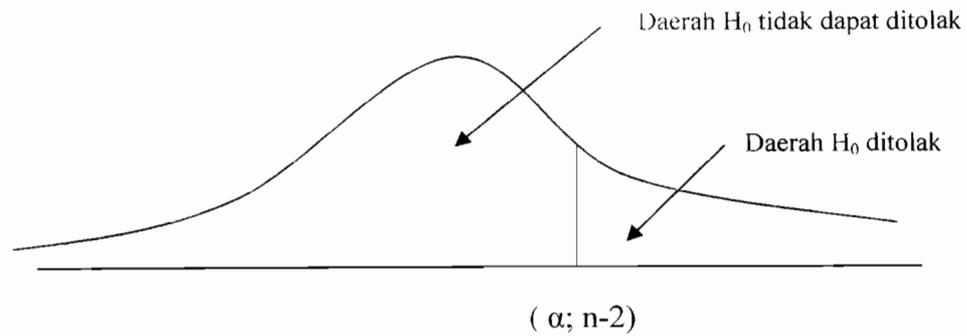
Bila $r_{11} > r$ tabel, maka syarat reliabilitas sudah tercapai sehingga kuesioner sudah memenuhi syarat untuk digunakan dalam penelitian ini.

J. Metode Analisis Data

Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas yaitu partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap variabel terikat yaitu kinerja manajerial.

Untuk melakukan pengujian hipotesis dilakukan tahapan sebagai berikut:

- a. Menentukan hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a)
- b. Menentukan *level of significance* (α) = 5% dengan nilai *level of confidence* sebesar 95% dan *degree of freedom* = $n-2$
- c. Menentukan kriteria pengujian dengan satu sisi



d. Menghitung koefisien regresi

Menghitung koefisien regresi sederhana

$$Y = a + bx$$

Keterangan:

Y = Nilai dugaan atau ramalan dari variabel Y berdasarkan nilai variabel X yang diketahui (kinerja manajerial)

a = Nilai perkiraan bagi Y pada saat $X = 0$

b = Kemiringan garis yaitu perubahan rata-rata pada Y untuk setiap unit perubahan pada variabel X (koefisien regresi)

Bila koefisien regresi yang diperoleh positif, maka garis regresi akan mempunyai lereng positif, yang berarti bila partisipasi dalam penyusunan anggaran meningkat, maka kinerja manajerial meningkat. Sebaliknya jika koefisien regresi negatif, maka garis regresi mempunyai lereng negatif yang berarti bila partisipasi dalam penyusunan anggaran meningkat, maka kinerja menurun.

e. Penarikan kesimpulan

- Jika probabilitas ≥ 0.05 maka hipotesis nol (H_0) tidak dapat ditolak. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
- Jika probabilitas < 0.05 maka hipotesis nol (H_0) ditolak. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

PT Naga Bhuana Aneka Piranti (NBAP) adalah perusahaan yang bergerak dalam industri pengolahan kayu. PT Naga Bhuana Aneka Piranti (NBAP) berdiri pada tanggal 25 Agustus 1998 dan mempunyai Tanda Daftar Usaha Perdagangan No 118/Ti35/TDUP/IX/1998 dengan keputusan Menteri Kehakiman RU No C2-1334HT01.01 tahun 1998. Perusahaan ini dipimpin oleh Bapak Samuel Gunawan Wijaya.

Pada awal berdirinya, PT Naga Bhuana Aneka Piranti (NBAP) ini bergerak di bidang produksi kertas kardus untuk pengepakan barang yang bernama PT Naga Mas Seroja Sejahtera. Mengingat mayoritas pesanan kardus adalah sebagai kemasan meubel, maka perusahaan berfikir untuk memperluas usaha. Dengan perluasan usaha tersebut, selain memproduksi kertas kardus, perusahaan juga memproduksi meubel. Adapun jenis-jenis produk meubel yang dihasilkan adalah meja, kursi, almari, bangku, tempat sampah serta troli yang diekspor ke beberapa Negara di Eropa.

B. Lokasi Perusahaan

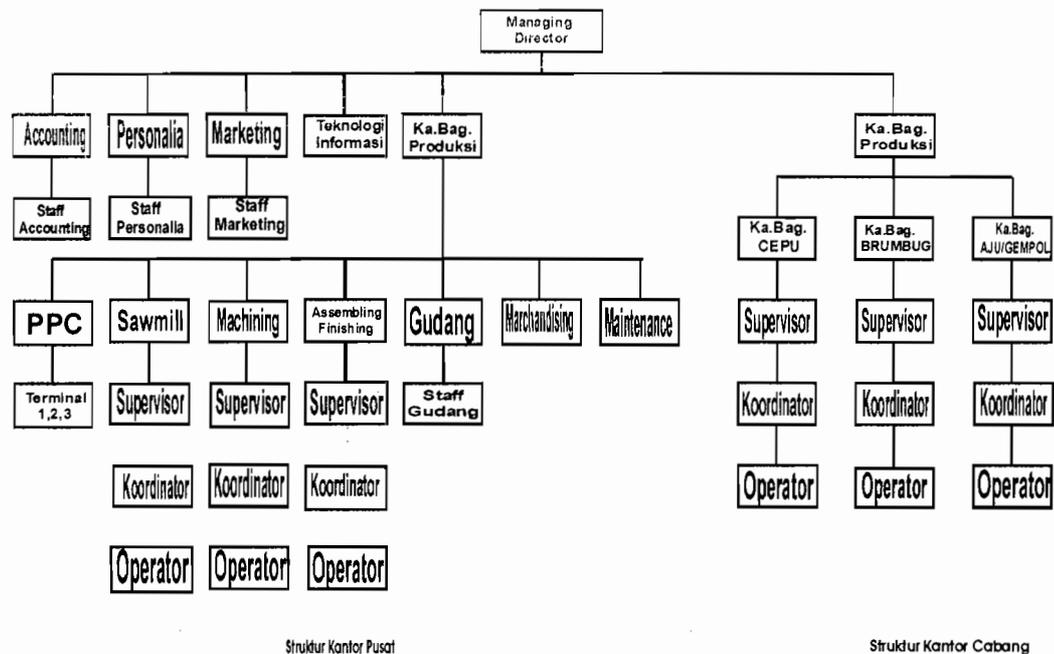
Dengan perluasan lini produk yang tidak hanya terbatas pada produksi kertas kardus untuk pengepakan, namun juga produk-produk meubel, maka

perusahaan membuat anak perusahaan dan sekaligus memindahkan lokasi perusahaan. Lokasi perusahaan awal, yaitu PT Naga Mas Seroja Sejahtera yang memproduksi kertas kardus dipindahkan ke perum Seroja Sukoharjo, sedangkan anak perusahaan yang baru dibentuk yaitu PT Naga Bhuana Aneka Piranti (NBAP) yang memproduksi meubel menempati posisi awal perusahaan di Kutu, Telukan, Sukoharjo. Adapun alasan pemindahan dan sekaligus pemilihan lokasi perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Lokasi aman, tenang dan sewa tanahnya murah.
2. Terjangkau alat transportasi
3. Dekat dengan bahan baku
4. Dekat dengan tenaga kerja

C. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi PT Naga Bhuana Aneka Piranti adalah sebagai berikut:



Gambar IV.1
Struktur Organisasi PT. Naga Bhuana Aneka Piranti

Pembagian kerja dan tugas masing-masing bagian dalam struktur organisasi tersebut di atas, yaitu:

1. *Managing Direktur*

Tugas dan wewenangnya adalah:

- Membawahi departemen secara umum
- Bertanggungjawab penuh atas operasi perusahaan
- Mengkoordinasi seluruh kegiatan perusahaan
- Mengambil kebijaksanaan yang dianggap perlu bagi perkembangan perusahaan

- e. Mengadakan evaluasi terhadap modal, tenaga kerja, proses dan hasil produksi, pemasaran dan lain-lain.
- f. Bertanggungjawab pada pemilik perusahaan.
- g. Memotivasi seluruh karyawan agar mencapai hasil yang maksimal

2. *Accounting*

Tugas dan wewenangnya adalah:

- a. Bertanggungjawab terhadap penggunaan dana.
- b. Membuat laporan keuangan kepada pimpinan
- c. Berkonsultasi dengan *managing directur* atas anggaran
- d. Menyeleksi pengeluaran asset perusahaan agar tidak terjadi pemborosan yang dapat merugikan perusahaan
- e. Membuat laporan untuk kepentingan pajak dan bank.
- f. Melakukan pembayaran angsuran utang serta bunga sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan
- g. Bertanggungjawab atas pembayaran pajak.
- h. Mengelola dan kas kecil untuk keperluan harian
- i. Menyiapkan uang gaji karyawan
- j. Melaporkan penerimaan dan pengeluaran harian kepada kepala bidang accounting
- k. Mengadakan penagihan terhadap piutang perusahaan yang telah jatuh tempo

- l. Mengadministrasikan dan menerima setoran uang kas atas hasil tagihan piutang

3. *Personalia*

Tugas dan wewenangnya adalah:

- a. Sebagai penghubung antara perusahaan dan organisasi perburuhan
- b. Melakukan perekrutan karyawan, seleksi dan penerimaan karyawan
- c. Melaksanakan *training* dan *developing* di lingkungan perusahaan
- d. Melakukan pembinaan kepada karyawan secara rutin
- e. Melakukan pengecekan gaji yang akan diberikan kepada karyawan
- f. Mengurus kesejahteraan karyawan dengan koordinasi departemen lain dalam melaksanakan tugas
- g. Melaksanakan tugas *administrative* antara lain pencatatan karyawan, membuat kartu hadir karyawan dan sebagainya.
- h. Melaksanakan pengecekan absensi dan membuat laporan data absensi.
- i. Menghitung dan memberikan gaji kepada karyawan
- j. Membuat laporan kepada kepala personalia mengenai daftar gaji

4. *Marketing*

Tugas dan wewenangnya adalah:

- a. Melakukan analisis pasar atas dasar perilaku konsumen sehingga dapat mengetahui model apa yang diminati konsumen
- b. Melakukan terobosan pasar yang sifatnya mencari peluang pasar internasional.

- c. Mencari dan melakukan promosi kepada konsumen.
- d. Melakukan peningkatan dan kualitas promosi atas produk lama maupun produk baru
- e. Bertugas dan bertanggungjawab atas kelancaran pengisian dan pengiriman barang dari perusahaan sehingga dapat diserahkan kepada konsumen pada jumlah dan waktu yang tepat
- f. Membina hubungan yang baik dengan pelanggan
- g. Memikirkan produk yang sedang digemari oleh pasar sehingga tidak kalah dalam persaingan yang semakin ketat.

5. Teknologi Informasi

Tugas dan wewenangnya adalah:

- a. Mengelola seluruh data yang ada di perusahaan secara komputerisasi
- b. Mengelola seluruh media computer yang digunakan untuk menyimpan data serta mengarsip hasil cetakan di ruang khusus dan dimusnahkan setelah melewati jangka waktu tertentu
- c. Mengevaluasi secara periodic seluruh program aplikasi setiap departemen yang ada di perusahaan
- d. Apabila terdapat program yang perlu dikembangkan, maka teknologi informasi diharuskan untuk memberitahu direktur supaya bekerjasama dengan analisis dan perancang sistem dalam mengembangkan sistem yang diperlukan perusahaan

- e. Mengolah data sehingga data yang diolah menjadi informasi yang akurat dan efisien, tapi pekerjaan teknologi informasi lebih luas tidak hanya di bidang akuntansi saja, tapi seluruh bidang yang ada di perusahaan
- f. Melakukan pekerjaan yang bersifat teknis, misalnya ada kerusakan pada program di komputer, ada kerusakan pada fasilitas komputer, dan lain-lain.

6. Kepala Bagian Produksi

Tugas dan wewenangnya adalah:

- a. Mengkoordinasi tiap departemen yang dibawahinya
- b. Menjalankan kebijakan direktur
- c. Bertanggungjawab terhadap proses produksi dan produk yang dihasilkan
- d. Memberikan penilaian dan persetujuan atas workorder bagian perencanaan dan pengembangan produk yang datang dari pembeli
- e. Memberikan laporan kerja dari bagian produksi ke direktur

Kepala bagian produksi membawahi beberapa departemen secara langsung, departemen yang ada dalam PT Naga Bhuana Aneka Piranti adalah sebagai berikut:

a. *PPIC (Product Planning Inventory and Control)*

PPIC merupakan departemen yang merencanakan, melakukan pendata, penentuan dan mengontrol produk yang akan dijalankan atau diproses lebih lanjut. PPIC mempunyai peran yang sangat penting dalam proses produksi karena semua yang telah diproses melalui departemen lain dalam

produksi, data-data yang akan masuk kembali ke departemen PPIC.

Adapun tugas dan wewenang PPIC adalah:

- 1) Pembuatan list komponen sebelum dilakukan produksi
- 2) Merencanakan pembelian bahan baku serta bahan penunjang produksi
- 3) Mengawasi jalannya produksi sehingga produksi dapat memperoleh hasil yang maksimal
- 4) Mengadakan evaluasi hasil kerja meliputi pengadaan bahan, penggunaan bahan, efisiensi kerja dan mutu produk

Departemen PPIC sendiri terdiri dari 3 terminal, yang mana tugas dari terminal ini saling terkait satu sama lain. Adapun tugas dari tiap terminal adalah sebagai berikut:

- 1) Terminal 1

Tugasnya adalah mencatat komponen yang masuk pertama kali dan mengisi kartu stok terminal

- 2) Terminal 2

Tugasnya adalah mencatat komponen yang masuk dari terminal 1 dan mengisi kartu stok terminal 2.

- 3) Terminal 3

Tugasnya mencatat komponen yang masuk dari terminal 2 dan mengisi kartu stok terminal 3.

b. Sawmill

Pada departemen sawmill ini terjadi proses pemotongan kayu dari bentuk gelondong ke bentuk potongan yang telah diukur sesuai kebutuhan. Tugas dan wewenang dari departemen sawmill adalah:

- 1) Menyediakan kayu sesuai dengan ukuran dan kualitas berdasarkan pesanan atau request order
- 2) Mencatat setiap pembelian kayu baik dari jenis, kualitas serta asal kayu tersebut.
- 3) Bertanggungjawab atas seluruh kayu yang ada dan kebenarannya dengan pencatatan di kartu stok.
- 4) Membuat incoming sebagai tanda terima kayu
- 5) Mengisi atas dasar incoming jumlah dan volume kayu ke dalam kartu stok
- 6) Membuat laporan produksi komponen untuk setiap jenis kayu
- 7) Membuat dan mengawasi setiap kayu yang dibelah oleh operator sawmill dan mencatat setiap kayu yang dibelah untuk setiap harinya ke dalam outcoming, incoming dan kartu stok.
- 8) Membuat kartu stok opname total setiap akhir bulan di setiap departemen
- 9) Memikirkan ide-ide, kreatifitas dalam pengembangan sistem yang perlu dibenahi di departemen sawmill.

c. *Machining*

Departemen *machining* ini merupakan kelanjutan dari departemen *sawmill*. Dimana pada departemen ini mengolah bahan dari *sawmill* melalui proses mesin untuk dibuat sesuai dengan barang, misalnya membuat lempeng, siku, bor, tendon dan sebagainya.

Tugas dan wewenang departemen *machining* adalah:

- a) Menulis laporan data produk dari terminal 1,2,3 ke departemen assembling finishing
- b) Menulis laporan semua barang yang keluar dan masuk dari terminal 1, terminal 2, dan terminal 3.
- c) Mengecek dan menulis laporan mesin
- d) Mengecek dan mengorderkan perlengkapan *machining* di gudang
- e) Menyediakan semua kebutuhan karyawan dari *sawmill* sampai dengan *machining*

d. *Assembling finishing*

Departemen *assembling* ini berfungsi untuk menyatukan komponen-komponen setelah melalui proses mesin menjadi barang utuh sesuai order.

Adapun tugas dan wewenang departemen *assembling* adalah sebagai berikut:

- 1) Memantau dan mengawasi proses perakitan komponen menjadi barang jadi
- 2) Mengkoordinasi tugas perakitan

- 3) Bertanggungjawab atas hasil perakitan dan barang jadi
- 4) Melaksanakan pendataan produksi yang sedang berjalan sesuai dengan tingkat pengerjaannya.

Sedangkan departemen *finishing* berfungsi untuk menghaluskan barang dari proses mesin/departemen *assembling* sampai dengan proses penawarannya.

Adapun tugas dan wewenang departemen *finishing* adalah:

- 1) Mengkoordinasi tugas *finishing* dengan penempatan pegawai yang tepat agar dapat bekerja dengan produktifitas yang tinggi.
- 2) Bekerjasama dengan bagian gudang untuk mengkoordinasi kebutuhan *finishing*
- 3) Melakukan pengecekan jumlah *hardware* atau barang-barang yang keluar dari gudang apakah sesuai dengan hasil produk di lapangan
- 4) Mencatat akhir proses *finishing* dan bertanggungjawab atas hasil *finishing*
- 5) Mengawasi proses *packing* agar produk terpacking dengan rapi dan aman
- 6) Mengecek jumlah produk yang keluar atau dikirim, misal: container, sampel produk dan lain-lain.
- 7) Bekerjasama dengan departemen marketing dan gudang untuk mengontrol jumlah barang yang dikeluarkan.

e. Gudang

Departemen gudang mempunyai fungsi sebagai tempat penyimpanan barang jadi dan sebagai stok opname barang.

Adapun tugas dan wewenangnya adalah:

- 1) Menyiapkan barang sesuai dengan order yang masuk dari administrasi dan untuk produk rutin
- 2) Mengawasi dan mengontrol persediaan barang di gudang
- 3) Mendata barang-barang yang masuk dan dibuat *incoming*
- 4) Mendata barang-barang yang keluar dan dibuat *outcoming*

f. *Merchandising*

Fungsi dari departemen *merchandising* adalah mempersiapkan barang yang sudah jadi untuk dipacking dan diberi alat penunjang lainnya (misalnya: brosur, *assembling intructions*, *barcode*) sampai barang naik ke container.

g. *Maintenance*

Departemen *maintenance* merupakan departemen yang berfungsi untuk mengatur peminjaman dan mendata alat-alat yang dibutuhkan setiap departemen. Departemen *maintenance* sering pula disebut sebagai *tool room*.

Adapun ketentuan administrasi dan tata tertib peminjaman sebagai berikut:

- 1) Peminjaman alat-alat *tool room* menggunakan koin (1 barang akan diberikan 1 koin), hal ini berlaku untuk seluruh karyawan dan dilayani oleh *maintenance*
- 2) Kerusakan dan kehilangan alat-alat adalah tanggungjawab peminjaman
- 3) Kerusakan alat-alat dibuatkan bukti dan ditandatangani oleh kepala bagian yang bersangkutan

h. Supervisor

Fungsi dari *supervisor* secara umum adalah melakukan pengawasan yang bersifat teknis dan nonteknis.

Tugas dan wewenangnya adalah:

- a) Menyusun rencana operasional sehari-hari atas perintah kepala bagian
- b) Mengatur pekerjaan bawahan sesuai dengan pengarahan atasan
- c) Memberikan informasi, tugas-tugas dan memotivasi bawahan.
- d) Mengontrol proses pekerjaan bawahan
- e) Mengatasi permasalahan yang dihadapi bawahan dalam pekerjaan.

i. *Coordinator*

Fungsi dan tugas *coordinator* adalah untuk mengkoordinir kerja dan pengawasan dari segi teknis. Selain itu, *coordinator* wajib memberi laporan kepada *supervisor* tentang hasil kerja dari kelompoknya.

j. *Operator*

Fungsi dan tugas operator secara umum adalah mengerjakan proses produksi sampai selesai sesuai dengan arahan dari atasan dan dibuat sesuai pesanan. Operator juga wajib memberi laporan mengenai produk yang telah selesai maupun hambatan dalam pembuatan produk.

k. *Personalia*

1) Perekrutan karyawan

Setiap pelamar yang akan bekerja di PT Naga Bhuana Aneka Piranti harus memenuhi beberapa syarat, yaitu:

- a) Membawa surat lamaran kerja dan diketik rapi
- b) WNI (Warga Negara Indonesia)
- c) Sehat jasmani dan rohani
- d) Tidak maupun sedang terlibat dalam kasus hukum pidana
- e) Berusia sekurang-kurangnya 18 tahun dan tidak lebih dari 30 tahun
- f) Tidak mempunyai alergi terhadap debu (khusus karyawan produksi).
- g) Syarat kelulusan: untuk karyawan kantor diutamakan S1, untuk karyawan produksi lulusan SMA/STM mesin dengan nilai

matematika minimal 6, untuk bagian administrasi syarat lain yaitu dapat dan mampu mengoperasikan komputer.

h) Lulus tes tertulis dan wawancara yang diadakan perusahaan

Setelah dinyatakan lulus dari tes baik tertulis maupun wawancara, maka calon karyawan akan melewati masa pelatihan sebelum diangkat menjadi karyawan tetap di perusahaan. Masa pelatihan dibagi menjadi:

a) Masa orientasi

Masa orientasi ini berlangsung selama 2 minggu, pada masa ini calon karyawan akan dilatih dan dilihat perkembangannya apakah mampu menguasai bidang pekerjaan dengan baik, mampu menjalin kerjasama yang baik dalam tim atau tidak, dan lain-lain.

b) Masa percobaan

Masa percobaan ini berlangsung selama 3 bulan dan karyawan telah menerima gaji pokok setiap bulannya. Pada masa ini karyawan dilihat lagi kemampuannya dan apabila lulus maka karyawan tersebut dapat menjadi karyawan tetap perusahaan.

2) Jam dan hari kerja

a) Staff kantor

Tabel IV.
Hari dan Jam Kerja Staf Kantor

Hari kerja	Jam kerja
Senin s/d Jum'at	Pk.08.00-16.00
Sabtu	Pk.08.00-13.00

b) Staf produksi

Tabel IV.2
Hari dan Jam Kerja Staf Produksi

Staf produksi	Hari kerja	Jam kerja
Shift 1	Senin s/d Jum'at	Pk.07.30-15.30
	Sabtu	Pk.07.30-13.00
Shift 2	Senin s/d Jum'at	Pk.15.30-22.00
	Sabtu	Pk.13.00-18.00

3) Kesejahteraan karyawan

Dalam upaya meningkatkan serta memberi dasar motivasi kerja, maka sangat diperlukan tunjangan dan fasilitas lain untuk kesejahteraan karyawan. Adapun tunjangan yang diberikan yaitu:

a) Tunjangan jabatan

Tunjangan jabatan diberikan berdasarkan jabatan tiap karyawan, besar tunjangan jabatan dapat dilihat pada lampiran.

b) Tunjangan kesehatan

Pelayanan kesehatan berupa pemberian obat-obatan bagi karyawan yang sakit ringan. Apabila ada karyawan yang sakit dan harus dibawa ke dokter atau ke rumah sakit, maka perusahaan akan menanggung biaya pengobatan dan atau perawatan.

c) Tunjangan hari raya

Ketentuan pemberian tunjangan hari raya sebagai berikut:

- c.1 Masa kerja >1 tahun, maka akan mendapat tunjangan sebesar 1X bulan gaji
- c.2 Masa kerja < 1 tahun, maka tunjangan sebesar lama masa kerja ÷ 12 hasilnya dikalikan 1 bulan gaji.

4) Cuti Tahunan

Setiap karyawan mendapat ijin cuti selama 12 hari dalam 1 tahun. Sedangkan cuti hamil pada karyawan selama 3 bulan.

5) Sistem pembayaran gaji

a) Karyawan bagian non-produksi

Pembayaran dengan sistem bulanan dan diberikan pada akhir bulan.

b) Karyawan bagian produksi

Pembayaran dilakukan 2 minggu sekali dengan pembagian sebagai berikut:

b.1 Minggu 1 dan 3

Bagian yang menerima gaji : Mesin, *Sawmill*, Materialising, *Jointing*, Bahan Baku, Gudang, *Maintenance*, Kebersihan, dan *Back Up Brumbung*.

b.2 Minggu 2 dan 4

Bagian yang menerima gaji: *Assembling*, *Finishing*, *Poslising*, *R & D Terminal*, *MKP*, *Merchandising*, *QC*, *PPIC*, *Back Up Cepu*, dan Pemasaran.

D. Pemasaran

Pemasaran dalam suatu perusahaan memegang peranan yang cukup penting untuk kelancaran usaha terhadap produk yang telah dihasilkan. Untuk memperlancar kegiatan itu sendiri dapat dilihat dari promosi, saluran distribusi dan daerah pemasarannya:

1. Promosi

Promosi dilakukan dalam beberapa cara, yaitu:

- a. *Website dan e-mail*
- b. Pameran
- c. *Direct promotion*



Pada PT Naga Bhuana Aneka Piranti, *direct promotion* dilakukan oleh managing direktur beserta tim yang telah dibentuk, misalnya dengan mengikuti pertemuan-pertemuan para pengusaha meubel baik di dalam negeri maupun luar negeri.

2. Saluran Distribusi

Perusahaan ini dapat menghasilkan barang menurut jenis barang yang dipesan, sehingga barang yang dihasilkan sesuai dengan pesanan dari konsumen. Konsumen memanfaatkan agen-agen tertentu sebagai penyalur atau perantara.

Supplier (PT NBAP)---Native agent---Pembeli---Customer/retail

3. Daerah Pemasaran

Produk meubel yang dihasilkan oleh PT Naga Bhuana Aneka Piranti telah memasuki pasar internasional. Adapun daerah pemasarannya adalah:

- a. Perancis (*Le Havre, Marseilles, Autwarp*)
- b. Belanda (*Netherlands, Hamburg*)
- c. USA (*Seattle*)
- d. Italy (*Venice*)

E. Produksi

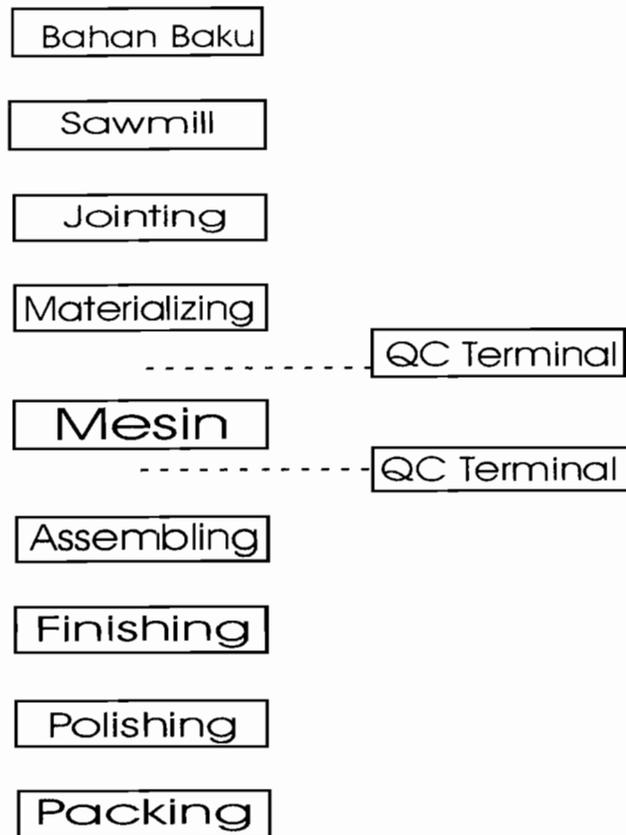
1. Jenis Produk

Sampai saat sekarang ini, perusahaan memproduksi 3 jenis produk, yaitu:

Tabel IV. 3
Jenis-jenis Produk di PT. Naga Bhuana Aneka Piranti

Jenis produk	Modelnya
<i>Garden furniture</i>	1. Kursi (<i>chelsea without leg; folding arm chair; folding chair; valencia arm chair; dll</i>) 2. Meja (<i>new coffee table; oval extended table; gateleg table; venice lazy susan; dll</i>) 3. <i>Trolly</i> 4. <i>Trunk</i>
Produk <i>Indoor</i>	Bahannya dari kayu mahoni, produk berupa alat-alat rumah tangga, misal: almari, meja kecil, kursi santai, dll.
<i>Handycraft</i>	Bahannya dari kayu jati sisa pengolahan produk <i>garden furniture</i> dan sisa <i>reject</i> (kayu yang tidak baik dan tidak dapat dipakai lagi di <i>garden furniture</i>). Produknya berupa hiasan-hiasan rumah tangga, seperti: kap lampu, tempat <i>tissue</i> , tempat sampah dll.

2. Proses Produksi



Gambar IV.2
Proses Produksi

Penjelasan dari tiap proses produksi adalah sebagai berikut ini:

a. Bahan baku

Bagian ini bertugas melakukan pembelian bahan baku berupa kayu sesuai dengan jumlah yang dipesan.

b. *Sawmill*

Departemen sawmill bertugas untuk menyediakan kayu sesuai dengan ukuran dan kuantitas berdasarkan pesanan, selain itu sawmill juga melakukan pemotongan menjadi papan-papan.

c. *Jointing*

Bagian ini bertugas untuk menghaluskan papan-papan dan menyatukan potongan-potongan papan yang sudah diukur pada departemen *sawmill*.

d. *Materializing*

Bagian ini melakukan proses pemotongan papan-papan menjadi komponen-komponen yang dapat dirangkai

e. *QC Terminal*

Bagian ini berfungsi untuk melakukan pendataan dan menyeleksi apakah ada komponen-komponen yang rusak. Setelah masuk proses mesin barang akan masuk ke *QC Terminal* kembali untuk didata dan diseleksi kembali

f. *Mesin*

Setelah barang komponen-komponen diseleksi maka akan memasuki proses mesin untuk membuat lempeng, siku, bor, tenon dan lain-lain sesuai dengan pesanan. Setelah itu akan masuk kembali ke *QC Terminal* untuk diseleksi kembali.

g. *Assembling*

Departemen ini berfungsi untuk menyatukan komponen-komponen hasil mesin menjadi barang yang utuh

h. Finishing

Departemen finishing bertugas untuk menghaluskan barang dari departemen *assembling*

i. Polishing

Pada tahap ini akan dilakukan penawaran dan penghalusan kembali sesuai dengan pesanan

j. Packing

Pada tahap ini barang yang sudah jadi diberi alat penunjang lain (*barcode*, *assembling function* dll) sampai dengan pengiriman melalui kontainer.

Tahap *packing* ini dilakukan oleh departemen *merchandising*.

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Responden

Dalam penelitian ini kuesioner disebarikan kepada responden, di mana responden diambil dari seluruh manajer menengah dan bawah yang bekerja di PT. Naga Bhuana Aneka Piranti, yang terletak di Jl. Ciu, Telukan, Grogol, Sukoharjo, Jawa Tengah. Kuesioner tersebut terdiri dari dua bagian, yaitu 6 item pertanyaan untuk mengukur tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran dan 9 item pertanyaan untuk mengukur kinerja manajerial.

B. Karakteristik Responden

Responden yang ikut berpartisipasi dalam penelitian ini berjumlah 19 responden, di mana setiap responden memiliki karakteristik yang berbeda. Pada penelitian ini, karakteristik responden akan dilihat dari nama responden, jenis kelamin, jabatan, lama bekerja, dan pendidikan terakhir. Tetapi dari kuesioner yang disebarikan hampir semua responden tidak mencantumkan nama, karena pada kuesioner diberi catatan bahwa nama boleh tidak diisi.

Tabel V.1
Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Jenis Kelamin	Responden (orang)	Presentase (%)
Pria	13	68
Wanita	6	32
Jumlah	19	100

Dari tabel V.1 di atas, dapat disimpulkan bahwa responden yang diambil dari PT. Naga Bhuana Aneka Piranti adalah sebanyak 19 orang, dengan jumlah responden pria sebesar 68% yaitu sebanyak 13 orang, dan responden wanita sebesar 32% yaitu sebanyak 6 orang.

Tabel V.2
Karakteristik responden berdasarkan jabatan

Responden	Jabatan
1	Kepala Bagian Accounting
2	Kepala Bagian Personalia
3	Kepala Bagian Marketing
4	Kepala Bagian Teknologi Informasi
5	Kepala Bagian Produksi
6	Kepala Departemen PPIC
7	Kepala Departemen Sawmill
8	Kepala Departemen Machining
9	Kepala Departemen Assembling
10	Kepala Departemen Finishing
11	Kepala Departemen Gudang
12	Kepala Departemen Marchandising
13	Kepala Departemen Maintenance
14	Supervisor Sawmill
15	Supervisor Machining
16	Supervisor Assembling-Finishing
17	Koordinator
18	Koordinator
19	Koordinator

Dari tabel V.2 di atas, dapat disimpulkan bahwa responden yang berpartisipasi dalam pengisian kuesioner pada penelitian ini terdiri dari 5 orang kepala bagian, 8 orang kepala departemen, 3 orang supervisor, dan 3 orang koordinator, sehingga jumlah responden yang berpartisipasi adalah sebanyak 19 orang.

Tabel V.3
Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja

Lama Bekerja	Responden (orang)	Prosentase (%)
Kurang dari 1 tahun	2	11
1-3 tahun	4	21
5-7 tahun	8	42
Lebih dari 7 tahun	5	26
Jumlah	19	100

Dari tabel V.3 tersebut dapat dilihat bahwa dalam penelitian ini responden yang bekerja lebih dari 7 tahun sebanyak 5 orang, responden yang bekerja antara 5 sampai 7 tahun sebanyak 8 orang, responden yang bekerja antara 1 sampai 3 tahun sebanyak 4 orang, sedangkan responden yang bekerja kurang dari 1 tahun sebanyak 2 orang. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini sudah bekerja di PT. Naga Bhuana Aneka Piranti selama 5 sampai 7 tahun.

Tabel V.4
Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir

Pendidikan Terakhir	Responden (orang)	Prosentase (%)
S1	7	37
D3/ Sederajat	9	47
SLTA/ Sederajat	3	16
Jumlah	19	100

Tabel V.4 menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini memiliki tingkat pendidikan yang cukup baik, di mana terdapat 7 responden yang pendidikan terakhirnya S1, hanya selisih sedikit dengan responden yang mempunyai pendidikan terakhir D3/ sederajat yaitu sebanyak 9 orang. Sedangkan 3 orang responden memiliki pendidikan terakhir SLTA/sederajat.

C. Pengujian Normalitas Data

Uji normalitas data bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian, karena data yang baik adalah data yang memiliki distribusi normal. Normalitas data dapat diketahui dan dilihat dari nilai *skewness*, yaitu nilai kecondongan (kemiringan) suatu kurva yang dicari menggunakan SPSS. Data yang terdistribusi mendekati normal akan memiliki nilai *skewness* yang mendekati nol sehingga memiliki kemiringan yang cenderung seimbang (Nugroho, 2005:19).

Tabel V.5
Uji Normalitas Data terhadap Variabel

Descriptive Statistics					
	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Partisipasi dalam penyusunan anggaran	19	.566	.524	-.166	1.014
Kinerja manajerial	19	-.712	.524	-.623	1.014
Valid N (listwise)	19				

Dari tabel V.5 di atas, dapat dilihat bahwa variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki nilai *skewness* sebesar 0,566, sedangkan kinerja manajerial memiliki nilai *skewness* sebesar -0,712. Kedua variabel tersebut memiliki nilai *skewness* (kecondongan) mendekati angka nol, sehingga data masing-masing variabel tersebut memiliki kecenderungan terdistribusi secara normal.

D. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kesahihan dan keandalan dari masing-masing item pertanyaan yang ada dalam kuesioner.

1. Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk menyatakan sejauh mana data yang ditampung pada suatu kuesioner akan mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas ini dilaksanakan untuk mengambil sampel 19 responden, dengan menggunakan rumus Korelasi *Product Moment* dengan taraf signifikansi 5% ($r_{\text{tabel}} = 0,305$; $df = n-2$).

Tabel V.6
Uji Validitas Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran

Item No.	r_{hitung}	r_{tabel}	Status
1	0,5462	0,305	Valid
2	0,5440	0,305	Valid
3	0,5306	0,305	Valid
4	0,4601	0,305	Valid
5	0,7877	0,305	Valid
6	0,5392	0,305	Valid

Tabel V.5 ini menjelaskan bahwa kuesioner sebagai instrumen penelitian sah atau valid untuk digunakan karena memiliki peluang ralat

yang paling kecil dengan taraf nyata yaitu sebesar 5%, serta $r_{hitung} > r_{tabel}$, di mana r_{tabel} sebesar 0,305.

Tabel V.7
Uji Validitas Kinerja Manajerial

Item No.	r hitung	r tabel	Status
1	0,3762	0,305	Valid
2	0,4563	0,305	Valid
3	0,4968	0,305	Valid
4	0,8417	0,305	Valid
5	0,7000	0,305	Valid
6	0,6011	0,305	Valid
7	0,7168	0,305	Valid
8	0,7706	0,305	Valid
9	0,9121	0,305	Valid

Tabel V.6 juga menunjukkan bahwa kuesioner sebagai instrumen penelitian sah atau valid untuk digunakan karena memiliki peluang ralat yang lebih kecil dari taraf nyata yaitu sebesar 5%, serta $r_{hitung} > r_{tabel}$, di mana r_{tabel} sebesar 0,305.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila alat ukur digunakan berulang kali. Semakin tinggi tingkat reliabilitas, maka semakin stabil

kemantapan hasil pengukuran dan begitu juga sebaliknya. Untuk mengetahui tingkat reliabilitas item pertanyaan dalam kuesioner digunakan teknik belah dua yang menggolongkan item pertanyaan bernomor genap dan ganjil.

Uji Reliabilitas Variabel Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran:

Reliability Coefficients

N of Cases =	19.0	N of Items =	6
Correlation between forms =	.5555	Equal-length Spearman-Brown =	.7142
Guttman Split-half =	.7120	Unequal-length Spearman-Brown =	.7120
3 Items in part 1		3 Items in part 2	
Alpha for part 1 =	.7055	Alpha for part 2 =	.7507

Uji reliabilitas untuk variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran berdasarkan perhitungan SPSS diperoleh $r_{xy} = 0,5555$. Hasil korelasi tersebut dimasukkan dalam rumus *Spearman Brown* sebagai berikut:

$$r_{11} = \frac{2r_{xy}}{1 + r_{xy}}$$

$$\begin{aligned} r_{11} &= \frac{2(0,5555)}{1 + 0,5555} \\ &= 0,7142 \end{aligned}$$

Karena nilai $r_{hitung} (0,7142) > r_{tabel} (0,305)$, maka butir pertanyaan partisipasi dalam penyusunan anggaran reliabel untuk digunakan dalam penelitian.

Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Manajerial:

Reliability Coefficients

N of Cases	=	19.0	N of Items	=	9
Correlation between forms	=	.7866	Equal-length Spearman-Brown	=	.8805
Guttman Split-half	=	.8786	Unequal-length Spearman-Brown	=	.8817
		5 Items in part 1			4 Items in part 2
Alpha for part 1	=	.7456	Alpha for part 2	=	.8785

Uji reliabilitas untuk variabel kinerja manajerial berdasarkan penghitungan SPSS diperoleh $r_{xy} = 0,7866$. Hasil korelasi tersebut dimasukkan dalam rumus *Spearman Brown* sebagai berikut:

$$r_{11} = \frac{2r_{xy}}{1 + r_{xy}}$$

$$\begin{aligned} r_{11} &= \frac{2(0,7866)}{1 + 0,7866} \\ &= 0,8805 \end{aligned}$$

Karena nilai $r_{hitung} (0,8805) > r_{tabel} (0,305)$, maka butir pertanyaan kinerja manajerial reliabel untuk digunakan dalam penelitian.

E. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan regresi linier sederhana dengan program SPSS. Tujuannya adalah untuk menguji apakah

terdapat pengaruh positif antara partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

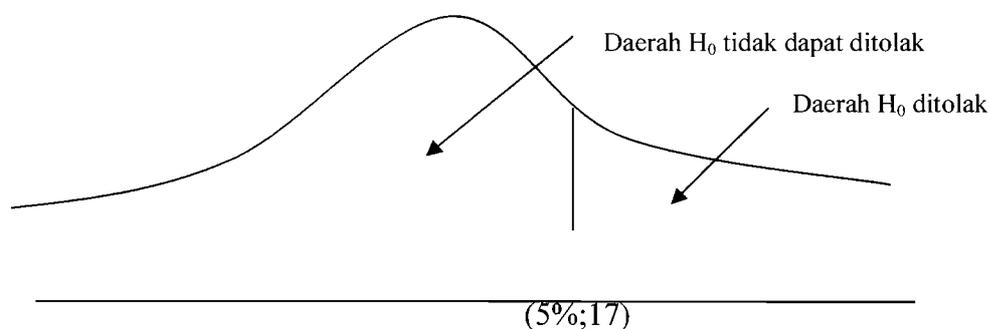
Untuk melakukan pengujian hipotesis dilakukan tahapan sebagai berikut:

1. Menentukan hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a)

H_0 : Tidak terdapat pengaruh positif antara partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial

H_a : Terdapat pengaruh positif antara partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial

2. Menentukan *level of significance* (α) = 5% dengan nilai *level of confidence* sebesar 95% dan *degree of freedom* = n-2
3. Menentukan kriteria pengujian dengan satu sisi



4. Menghitung koefisien regresi

Penghitungan koefisien regresi linier sederhana ini menggunakan program *SPSS for Windows*. Pengambilan keputusan pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel V.8
Coefficients^a

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.908	.498		3.832	.001
	Partisipasi dalam penyusunan anggaran	.847	.208	.702	4.068	.001

a. Dependent Variable: Kinerja manajerial

Dari tabel V.8 tersebut, dapat dilihat bahwa nilai *significance* sebesar 0.001 lebih kecil dari 0.05, maka model regresi bisa dipakai untuk menguji pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Persamaan regresi untuk pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial adalah:

$$Y = 1,908 + 0,847X$$

Di mana:

- Nilai konstanta regresi 1,908 artinya apabila nilai variabel independen (partisipasi dalam penyusunan anggaran) sama dengan nol, maka nilai variabel dependen (kinerja manajerial) sebesar 1,908 %
- Nilai koefisien regresi sebesar 0,847 artinya variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial, apabila partisipasi dalam penyusunan anggaran mengalami peningkatan sebesar 1%, maka kinerja manajerial akan naik sebesar 0,847%.

5. Penarikan kesimpulan

Dari tabel V.8 tersebut dapat dilihat bahwa nilai probabilitas < tingkat signifikansi ($0.001 < 0.05$), maka hipotesis nol (H_0) ditolak. Hal ini berarti bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

F. Pembahasan

Dari hasil analisis data dengan regresi sederhana untuk mengetahui pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan menggunakan sampel 19 responden yang terdiri dari 5 orang kepala bagian, 8 orang kepala departemen, 3 orang supervisor, dan 3 orang koordinator yang bekerja di PT. Naga Bhuana Aneka Piranti menunjukkan nilai partisipasi dalam penyusunan anggaran sebesar 0,847 yang berarti bila partisipasi dalam penyusunan anggaran mengalami peningkatan sebesar 1% maka kinerja manajerial akan naik sebesar 0,847%.

Dari tabel V.8 juga dapat dilihat bahwa variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai nilai probabilitas sebesar 0.001, oleh karena $0.01 < 0.05$ maka H_0 ditolak. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif antara partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Pengaruh positif tersebut menunjukkan jika dalam perusahaan partisipasi dalam penyusunan anggaran meningkat, maka kinerja manajerial juga akan meningkat. Sebaliknya, jika partisipasi dalam penyusunan anggaran di perusahaan menurun, maka kinerja manajerial juga akan menurun.

Dari analisis data yang ditunjukkan melalui nilai *R Square* yaitu sebesar 49,3%, yang berarti bahwa 49,3% kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran, sedangkan sisanya yaitu sebesar 50,7% dijelaskan oleh variabel-variabel lain, karena variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja manajerial tidak hanya partisipasi dalam penyusunan anggaran saja. Variabel-variabel lain tersebut misalnya perilaku kelompok, keamanan kerja, kondisi pekerjaan, sistem penghargaan dan kebijakan manajemen yang diterapkan di mana variabel-variabel tersebut tidak diteliti dalam penelitian ini (Riyadi, 2000: 148).

Tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran di PT. Naga Bhuana Aneka Piranti dapat dikatakan sudah cukup baik, tetapi masih perlu ditingkatkan. Jika partisipasi dalam penyusunan anggaran terus ditingkatkan, maka diharapkan kinerja manajerial di PT. Naga Bhuana Aneka Piranti juga akan lebih baik lagi. Untuk sebagian kelompok dalam perusahaan yang masih kurang aktif dalam penyusunan anggaran, diperlukan pengertian dan pelatihan-pelatihan sehingga mereka dapat berpartisipasi secara aktif dalam penyusunan anggaran, dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka.

Hasil penelitian ini didukung oleh teori yang menyebutkan bahwa penganggaran partisipatif memberikan rasa tanggung jawab kepada para manajer bawahan dan mendorong timbulnya kreativitas. Pendukung penganggaran partisipatif menyatakan bahwa semakin meningkatnya rasa tanggung jawab serta tantangan merupakan proses pemenuhan insentif nonmoneter, yang pada akhirnya akan menjadikan tingkat kinerja semakin

tinggi. Selain itu individu yang terlibat dalam penetapan standar mereka sendiri akan bekerja lebih keras untuk mencapai standar tersebut (Hansen dan Mowen, 1999: 373)

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rini, Widanarta, dan Haryanto (2003: 31) yang menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh secara signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian dari Merchant, Brownell, Aranya (dalam Bachtiar dan Susilowati, 1998: 24) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, serta penelitian dari Bass dan Leavitt (1963), Schuler dan Kim (1976), Brownell dan McInnes (1986), dan Indriantoro (1993) yang juga menunjukkan hasil yang sama (dalam Riyadi, 2000: 135).

Namun demikian, hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Milani (1975), Kenis (1979), dan Riyanto (1996), dalam Riyadi (2000: 135) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan diantara keduanya, selain itu hasil penelitian ini juga tidak sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sterdy (1960), Bryan dan Locke (1967), dalam Riyadi (2000: 135) yang melaporkan bahwa kedua variabel tersebut bertolak belakang atau negatif.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan pada PT. Naga Bhuana Aneka Piranti Sukoharjo, Jawa Tengah, dan diperoleh 19 responden yang menjadi sampel penelitian. Data yang digunakan adalah hasil dari pengisian kuesioner yang dibagikan kepada responden. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier sederhana untuk mencari pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan mengenai pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif antara partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Ini berarti bahwa jika dalam perusahaan partisipasi dalam penyusunan anggaran meningkat, maka kinerja manajerial juga akan meningkat. Sebaliknya, jika partisipasi dalam penyusunan anggaran di perusahaan menurun, maka kinerja manajerial juga akan menurun.

Dari analisis data yang ditunjukkan melalui nilai *R Square* yaitu sebesar 49,3%, yang berarti bahwa 49,3% kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran, sedangkan sisanya yaitu sebesar 50,7% dijelaskan oleh variabel-variabel lain, karena variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja manajerial tidak hanya partisipasi dalam

penyusunan anggaran saja. Variabel-variabel lain tersebut misalnya perilaku kelompok, keamanan kerja, kondisi pekerjaan, sistem penghargaan dan kebijakan manajemen yang diterapkan di mana variabel-variabel tersebut tidak diteliti dalam penelitian ini (Riyadi, 2000: 148).

B. Keterbatasan

Penelitian ini memiliki kelemahan dan keterbatasan yang perlu diperhatikan, antara lain: 1) Jumlah sampel yang terlalu kecil sehingga diharapkan untuk penelitian berikutnya menggunakan studi kasus perusahaan yang lebih besar dengan sampel yang lebih banyak, sehingga hasil penelitian juga menjadi lebih akurat. 2) Variabel kinerja manajerial dalam penelitian ini mengacu pada pengukuran diri sendiri (*self rating*) sehingga menyebabkan kecenderungan responden mengukur kinerja mereka lebih tinggi dari yang sebenarnya. Oleh karena itu diharapkan untuk penelitian berikutnya menggunakan *superior rating* untuk mengukur kinerja manajerial sehingga kecenderungan responden untuk menilai kinerjanya sendiri lebih tinggi menjadi kecil. Selain itu bisa juga menggunakan kombinasi antara *self rating* dengan *superior rating* supaya kelemahan dari sistem yang satu bisa tertutupi oleh kelebihan sistem yang lain dan juga sebaliknya sehingga hasilnya pengukuran variabel kinerja manajerial menjadi lebih akurat. 3) Penelitian ini hanya menggunakan satu variabel bebas yaitu partisipasi dalam penyusunan anggaran saja, sedangkan banyak variabel lain yang juga dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Diharapkan untuk penelitian berikutnya dapat menambah

variabel lain, atau menggunakan variabel lain sebagai faktor kontijensi yang berperan sebagai variabel moderating dalam pengaruh antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Misalnya perilaku kelompok, keamanan kerja, kondisi pekerjaan, sistem penghargaan, dan kebijakan manajemen.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian di PT. Naga Bhuana Aneka Piranti, tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat dikatakan sudah cukup baik, tetapi masih perlu ditingkatkan. Karena itu disarankan agar perusahaan memaksimalkan dan meningkatkan partisipasi dari para manajer, kepala bagian, kepala departemen, dan para karyawan dalam penyusunan anggaran agar kinerja manajerial mereka juga menjadi semakin baik sehingga berdampak positif bagi perkembangan perusahaan. Selain itu, untuk meningkatkan kinerja manajerial, juga perlu disusun suatu standar penilaian kinerja yang lebih akurat dan valid untuk membandingkan kinerja manajer satu dengan yang lain baik yang ada di tingkat atas, tingkat menengah, maupun tingkat bawah.

DAFTAR PUSTAKA

- Bachtiar Arif. dan Susilawati Dwi Sakti. 1998. Analisis Hubungan Antara Penganggaran Partisipatif, Motivasi, dan Kinerja Manajerial di PT. Badak NGL. Co. Bontang, Kalimantan Timur. *Jurnal Akuntansi dan Audit Indonesia*. Vol. 2. No.1.
- Hansen, Don R,dan Mowen, Maryanne M. 1999. *Akuntansi Manajemen* Jilid 1. Edisi 1. Penerbit Erlangga: Jakarta.
- Mulyadi. 1993. *Akuntansi manajemen*. Edisi II. Penerbit STIE YKPN: Yogyakarta.
- Munandar, M.1986. *BUDGETING, Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*. Edisi 1. BPFE: Yogyakarta.
- Nugroho, Bhuono Agung. 2005. *STRATEGI JITU Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Penerbit Andi: Yogyakarta.
- Rahayu, Isti. 1999. Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi dan Audit Indonesia*. Vol.3. No.2 Hal 123-133.
- Rini, Irene, Widanarta Nitya, dan Haryanto Mulyo. 2003. Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. Dengan Kultur Organisasional dan Locus Of Control Sebagai Moderating. *Jurnal Bisnis Strategi*. Vol.11.
- Riyadi, Slamet. 2000. Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol 3. No.2. Hal 134-150.
- Setyani, Yuli Astuti. 2001. Peran Informasi Anggaran Dalam Evaluasi Kinerja Manajer. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*. No1, Edisi Juli, Tahun VII, Hal 41-49. Fakultas Ekonomi UKDW: Yogyakarta.
- Shim, Jae K, dan Siegel, Joel G. 2000. *BUDGETING, Pedoman Lengkap Langkah-Langkah Penganggaran*. Penerbit Erlangga: Jakarta.
- Sugiyono. 2000. *Metode Penelitian Bisnis*. CV. Alfabeta: Bandung
- Supriyono, Ra. 1987. *Akuntansi Manajemen 1, Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan*. BPFE: Yogyakarta.

..... 1989. *Akuntansi Manajemen, Proses dan Pengendalian Manajemen*. BPFE: Yogyakarta.

Umar Husein. 2003. *Metode Riset Akuntansi Terapan*. Penerbit Ghalia Indonesia: Jakarta

LAMPIRAN

A. Variabel Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran

Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan peran anda dalam penyusunan anggaran perusahaan. Mohon anda menjawab pertanyaan berikut ini dengan memilih (**melingkari**) nomor 1 sampai 7. Skala nomor menunjukkan seberapa dekat jawaban anda dengan kedua jawaban pilihan yang tersedia.

1. Kategori manakah di bawah ini yang menjelaskan dengan sebaik-baiknya tentang kegiatan anda ketika anggaran sedang disusun ?
Saya ikut dalam penyusunan...

1	2	3	4	5	6	7
Semua anggaran anggaran				Tidak satupun anggaran		

2. Kategori manakah di bawah ini yang menjelaskan dengan paling baik alasan yang diberikan oleh atasan anda ketika revisi anggaran dibuat ?
Alasannya....

1	2	3	4	5	6	7
Sangat masuk akal/logis logis				Sangat sembarangan/tidak logis		

3. Seberapa sering Anda menyatakan permintaan, pendapat, dan atau usulan tentang anggaran ke atasan anda tanpa diminta ?

1	2	3	4	5	6	7
Sangat sering pernah					Tidak pernah	

4. Menurut perasaan anda, seberapa banyak pengaruh anda tercermin dalam anggaran akhir (final) ?

1	2	3	4	5	6	7
Sangat banyak ada					Tidak ada	

5. Bagaimana Anda memandang kontribusi Anda terhadap anggaran ?

1	2	3	4	5	6	7
Sangat penting penting				Sangat tidak penting		

6. Seberapa sering atasan Anda meminta pendapat dan/atau usulan ketika anggaran sedang disusun ?

1	2	3	4	5	6	7
Sangat sering pernah					Tidak pernah	



B. Variabel Kinerja Manajerial

Mohon anda ukur kinerja Anda akhir-akhir ini untuk setiap dimensi kinerja berikut ini dengan memuliskan nomor diantara 1 sampai 9, sesuai dengan skala yang menurut anda paling tepat, dengan ketentuan sebagai berikut:

Kinerja di atas rata-rata			Kinerja rata-rata			Kinerja di bawah rata-rata		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

No	Dimensi Kinerja	Skala Kinerja (angka 1-9)
1.	<i>Perencanaan</i> Menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan , penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, ataupun pemrograman.	
2.	<i>Investigasi</i> Kemampuan megumpulkan dan meyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan.	
3.	<i>Pengkoordinasian</i> Kemampuan tukar menukar informasi dengan orang lain di bagian lain dalam mengaitkan dan menyesuaikan program, ataupun hubungan dengan manajer lain.	
4.	<i>Evaluasi</i> Menilai kinerja yang diamati dan dilaporkan, menilai pegawai, menilai catatan hasil, menilai laporan keuangan , dan pemeriksaan produk.	
5.	<i>Pengawasan</i> Mengarahkan bawahan, memimpin, mengembangkan bawahan, membimbing, melatih, menjelaskan peraturan kerja pada bawahan dan memberikan tugas pekerjaan dan tanggung jawab.	
6.	<i>Pengangan kerja</i> Mempertahankan angkatan kerja di bagian anda, merekrut, mewawancarai, memilih pegawai baru, dan memutasi pegawai.	
7.	<i>Negosiasi</i> Pembelian, penjualan, atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual, tawar menawar secara kelompok.	

8.	<i>Perwakilan</i> Menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, ataupun mempromosikan tujuan umum perusahaan.	
9.	Kinerja secara keseluruhan.	



Lampiran 4
Tabel Hasil Kuesioner Keseluruhan

	X (Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran)	Y (Kinerja Manajerial)	Rata-rata X (Jumlah Skor : 6)	Rata-rata Y (Jumlah skor : 9)
1	7	19	1,2	2,1
2	9	21	1,5	2,3
3	10	25	1,7	2,8
4	8	30	1,3	3,3
5	12	28	2	3,1
6	19	30	3,2	3,3
7	16	39	2,7	4,3
8	12	38	2	4,2
9	14	41	2,3	4,6
10	12	41	2	4,6
11	14	39	2,3	4,3
12	16	39	2,7	4,3
13	18	40	3	4,4
14	21	43	3,5	4,8
15	23	45	3,8	5
16	13	39	2,2	4,3
17	12	34	2	3,8
18	11	28	1,8	3,1
19	14	40	2,3	4,4
Total N	19	19	19	19

Lampiran 5
Tabel Hasil Uji Normalitas Data

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Partisipasi dalam penyusunan anggaran	19	.566	.524	-.166	1.014
Kinerja manajerial	19	-.712	.524	-.623	1.014
Valid N (listwise)	19				

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Partisipasi dalam penyusunan anggaran	Kinerja manajerial
N		19	19
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2.289	3.847
	Std. Deviation	.713	.859
Most Extreme Differences	Absolute	.178	.238
	Positive	.178	.106
	Negative	-.079	-.238
Kolmogorov-Smirnov Z		.777	1.038
Asymp. Sig. (2-tailed)		.582	.231

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Reliability

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (SPLIT)

PPDA Partisipasi dalam penyusunan anggaran

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PPDA1	11.4211	13.9240	.5462	.7770
PPDA2	11.1579	13.2515	.5440	.7767
PPDA3	11.7368	13.4269	.5306	.7796
PPDA4	11.1053	13.3216	.4601	.7989
PPDA5	11.9474	12.3860	.7877	.7242
PPDA6	11.3158	13.0058	.5392	.7784

Reliability Coefficients

N of Cases =	19.0	N of Items =	6
Correlation between forms =	.5555	Equal-length Spearman-Brown =	.7142
Guttman Split-half =	.7120	Unequal-length Spearman-Brown =	.7142
3 Items in part 1		3 Items in part 2	
Alpha for part 1 =	.7055	Alpha for part 2 =	.7507

Reliability

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (SPLIT)
 KIN.MA Kinerja manajerial

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
KIN.MA1	30.9474	50.6082	.3762	.9025
KIN.MA2	30.8421	51.5848	.4563	.8933
KIN.MA3	31.8421	50.5848	.4968	.8909
KIN.MA4	31.2105	43.7310	.8417	.8633
KIN.MA5	30.4211	47.5906	.7000	.8766
KIN.MA6	30.6842	49.3392	.6011	.8839
KIN.MA7	30.7368	44.9825	.7168	.8742
KIN.MA8	30.2632	42.4269	.7706	.8695
KIN.MA9	30.5263	42.8187	.9121	.8571

Reliability Coefficients

N of Cases =	19.0	N of Items =	9
Correlation between forms =	.7866	Equal-length Spearman-Brown =	.8805
Guttman Split-half =	.8786	Unequal-length Spearman-Brown =	.8817
5 Items in part 1		4 Items in part 2	
Alpha for part 1 =	.7456	Alpha for part 2 =	.8785

Lampiran 8

Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana

Regression

N
1

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Partisipasi dalam penyusunan anggaran ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja manajerial

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.702 ^a	.493	.464	.629

a. Predictors: (Constant), Partisipasi dalam penyusunan anggaran

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.555	1	6.555	16.552	.001 ^a
	Residual	6.732	17	.396		
	Total	13.287	18			

a. Predictors: (Constant), Partisipasi dalam penyusunan anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja manajerial

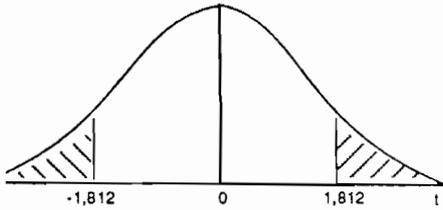
tabel r

f tail	0.01	0.05	0.15	0.3
1	0.985	0.929	0.814	0.649
2	0.881	0.770	0.640	0.486
3	0.776	0.663	0.542	0.404
4	0.695	0.590	0.479	0.353
5	0.634	0.536	0.433	0.317
6	0.586	0.495	0.399	0.290
7	0.548	0.462	0.371	0.270
8	0.516	0.434	0.349	0.253
9	0.489	0.411	0.330	0.237
10	0.465	0.392	0.314	0.227
11	0.445	0.375	0.300	0.216
12	0.427	0.360	0.288	0.207
13	0.411	0.346	0.277	0.199
14	0.397	0.334	0.267	0.192
15	0.384	0.323	0.258	0.186
16	0.373	0.310	0.250	0.180
17	0.362	0.305	0.243	0.175
18	0.352	0.296	0.237	0.170
19	0.343	0.289	0.230	0.165
20	0.335	0.282	0.225	0.161
21	0.327	0.275	0.219	0.157
22	0.320	0.269	0.214	0.154
23	0.313	0.263	0.210	0.150
24	0.307	0.258	0.206	0.147
25	0.301	0.253	0.201	0.144
26	0.295	0.248	0.198	0.141
27	0.290	0.244	0.194	0.139
28	0.285	0.239	0.191	0.136
29	0.280	0.235	0.187	0.134
30	0.275	0.231	0.184	0.132
31	0.271	0.228	0.177	0.130
32	0.268	0.225	0.170	0.128
33	0.264	0.222	0.163	0.127
34	0.261	0.219	0.156	0.125
35	0.257	0.216	0.149	0.123
36	0.253	0.213	0.142	0.121
37	0.250	0.210	0.135	0.119
38	0.246	0.207	0.128	0.118
39	0.243	0.204	0.121	0.116
40	0.239	0.201	0.114	0.114
41	0.237	0.199	0.113	0.113
42	0.235	0.197	0.112	0.112
43	0.233	0.196	0.111	0.111
44	0.230	0.194	0.110	0.110
45	0.228	0.192	0.109	0.109
46	0.226	0.190	0.108	0.108
47	0.224	0.188	0.107	0.107
48	0.222	0.187	0.106	0.106
49	0.220	0.185	0.105	0.105
50	0.218	0.183	0.104	0.104

sumber : Magic 2000 Solver telp (0274) 523858

Lampiran VI.
TABEL DISTRIBUSI NILAI T

di VI Tabel titik persentasi distrbusi nilai t



Bagi d.f = 10 derajat bebas

$P(t > 1,812) = 0,05$

$P(t < -1,812) = 0,05$

α t.	.25	.20	.15	.10	.05	.025	.010	.005	.0005
1	1,000	1,376	1,963	3,078	6,314	12,706	31,821	63,657	636,619
2	,816	1,061	1,386	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925	31,598
3	,765	,978	1,250	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841	12,941
4	,741	,941	1,190	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604	8,610
5	,727	,920	1,156	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032	6,859
6	,718	,906	1,134	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707	5,959
7	,711	,896	1,119	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499	5,405
8	,706	,889	1,108	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355	5,041
9	,703	,883	1,100	1,383	1,833	2,262	2,821	3,230	4,781
10	,700	,879	1,093	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169	4,587
11	,697	,876	1,088	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106	4,437
12	,695	,873	1,083	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055	4,318
13	,694	,870	1,079	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012	4,221
14	,692	,868	1,076	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977	4,140
15	,691	,866	1,074	1,341	1,763	2,131	2,602	2,947	4,073
16	,690	,865	1,071	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921	4,015
17	,689	,863	1,069	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898	3,965
18	,688	,862	1,067	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878	3,922
19	,688	,861	1,066	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861	3,883
20	,687	,860	1,064	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845	3,850
21	,686	,859	1,063	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831	3,819
22	,686	,858	1,061	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819	3,792
23	,685	,858	1,060	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807	3,767
24	,685	,857	1,059	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797	3,745
25	,684	,856	1,058	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787	3,732
26	,684	,856	1,058	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779	3,707
27	,684	,855	1,057	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771	3,690
28	,683	,855	1,056	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763	3,674
29	,683	,854	1,055	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756	3,659
30	,683	,854	1,055	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750	3,646
40	,681	,851	1,050	1,303	1,684	2,021	2,423	2,704	3,551
60	,679	,845	1,046	1,296	1,671	2,000	2,390	2,660	3,460
120	,677	,843	1,041	1,289	1,658	1,980	2,358	2,617	3,373
∞	,674	,842	1,036	1,282	1,645	1,960	2,326	2,576	3,291

umber: Fisher and Yates, *Statistical Tables for Biological, Agricultural, and Medical Research*. Table III. Izin Penerbit Oliver and Boyd, Ltd. Edinburgh, England.



PT. NAGABHUANA ANEKAPIRANTI

SURAT KETERANGAN 082/SKP/NBAP/IX/2006

Yang bertanda tangan di bawah ini, atas nama PT. NagaBhuana Aneka Piranti,

Nama : **UNTUNG DJOKO S.,SH**
 Jabatan : Kabag. Personalia & Umum
 Alamat : Jl. Industri 1 No. 88, Telukan
 Grogol - Sukoharjo

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

Nama : **CHRISTINA RENI NURYANTI**
 NIM : 022114112
 Jurusan : Akuntansi
 Universitas : Sanata Dharma Yogyakarta

Adalah benar – benar telah melakukan penelitian guna menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial” di PT. Nagabhuana Aneka Piranti yang dimulai sejak tanggal 27 Juli sampai dengan 31 Agustus 2005.

Demikian Surat Keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.



Dikeluarkan di : Sukoharjo

Pada tanggal : 28 September 2006

Atas Nama Direktur PT. Nagabhuana Aneka Piranti



Untung Djoko S.,SH

Kabag. Personalia & umum