



**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
PADA PT.KERETA API INDONESIA  
(PERSERO) UPT. BALAI YASA  
PULUBRAYAN  
MEDAN**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian Memperoleh  
Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains  
Universitas Pembangunan Panca budi

Oleh :

**ANITA MARIANTI**  
NPM : 1715100354

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCABUDI  
MEDAN  
2021**



FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN

PENGESAHAN SKRIPSI

NAMA : ANITA MARIANTI  
NPM : 1715100354  
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI  
JENJANG : S1 ( STRATA 1 )  
JUDUL SKRIPSI: PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA  
PT. KERETA API INDONESIA ( PERSERO )  
UPT. BALAI YASA PULUBRAYAN MEDAN

MEDAN, 01 DESEMBER 2021

KETUA PROGRAM STUDI

DR. OKTARINI KHAMILAH SIREGAR, SE, M.Si



DR. ONNY MEDALINE SH., M.Ki

PEMBIMBING I

DR. RAHIMA BR. PURBA, SE, M.Si, AK.CA

PEMBIMBING II

SUWARNO, SE, MM



**FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN**

**SKRIPSI DITERIMA DAN DISETUJUI OLEH PANITIA UJIAN SARJANA  
PROGRAM STUDI AKUNTANSI FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI**

**PERSETUJUAN UJIAN**

**NAMA** : ANITA MARIANTI  
**NPM** : 1715100354  
**PROGRAM STUDI** : AKUNTANSI  
**JENJANG** : SI ( STRATA 1 )  
**JUDUL SKRIPSI:** PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA  
PT. KERETA API INDONESIA ( PERSERO )  
UPT. BALAI YASA PULUBRAYAN MEDAN

**MEDAN, 01 DESEMBER 2021**

**KETUA**

(Drs. Nadjib, Ak., MM)

**ANGGOTA I**

(Dr. Rahima br. Furba, SE., M.Si., Ak., CA.)

**ANGGOTA II**

(Suwarno, S.E., MM)

**ANGGOTA III**

(Dito Adina Darma Nst, SE., M.Si)

**ANGGOTA IV**

(Heriyati Chrisna, SE., M.Si)

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Anita Marianti  
NPM : 1715100354  
Fakultas/Program Studi : SOSIAL SAINS/AKUNTANSI

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang berjudul :

**“PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL PADA PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO)  
UPT. BALAI YASA PULUBRAYAN MEDAN”**

Adalah benar :

1. Karya tulis saya sendiri atau bukan plagiat hasil orang lain.
2. Memberikan izin hak bebas Royalti Non-Eksklusif kepada Unpah untuk menyimpan, meformatkan, mengelola, dan mempublikasikan karya skripsi saya melalui internet atau media lain bagi kepentingan akademis.

Pernyataan ini saya buat dengan sebenar - benarnya dan apabila dikemudian hari skripsi saya ini bukan hasil saya sendiri dan plagiat hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan aturan yang berlaku.

Medan, 01 Desember 2021

Yang membuat pernyataan



*Anita Marianti*  
**Anita Marianti**

1715100354

## SURAT KETERANGAN PLAGIAT CHECKER

Dengan ini saya Ka.LPMU UNPAB menerangkan bahwa surat ini adalah bukti pengesahan dari LPMU sebagai pengesah proses plagiat checker Tugas Akhir/ Skripsi/Tesis selama masa pandemi *Covid-19* sesuai dengan edaran rektor Nomor : 7594/13/R/2020 Tentang Pemberitahuan Perpanjangan PBM Online.

Demikian disampaikan.

NB: Segala penyalahgunaan/pelanggaran atas surat ini akan di proses sesuai ketentuan yang berlaku UNPAB.

Ka.LPMU  
  
Yusni Muhandani Ritonga, BA., MSc

No. Dokumen : PM-UJMA-06-02	Revisi : 00	Tgl Eff : 23 Jan 2019
-----------------------------	-------------	-----------------------



**YAYASAN PROF. DR. H. KADIRUN YAHYA**  
**PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI**  
Jl. Jend. Gatot Subroto KM. 4,5 Medan Sunggal, Kota Medan Kode Pos 20122

**SURAT BEBAS PUSTAKA**  
**NOMOR: 902/PERP/BP/2021**

Kepala Perpustakaan Universitas Pembangunan Panca Budi menerangkan bahwa berdasarkan data pengguna perpustakaan atas nama saudara/i:

Nama : ANITA MARIANTI  
N.P.M. : 1715100354  
Tingkat/Semester : Akhir  
Fakultas : SOSIAL SAINS  
Jurusan/Prodi : Akuntansi

Bahwasannya terhitung sejak tanggal 16 November 2021, dinyatakan tidak memiliki tanggungan dan atau pinjaman buku sekaligus tidak lagi terdaftar sebagai anggota Perpustakaan Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.

Medan, 16 November 2021  
Diketahui oleh,  
Kepala Perpustakaan



Rahmad Budi Utomo, ST.,M.Kom

No. Dokumen: FM-PERPUS-06-01  
Revisi : 01  
Tgl. Efektif : 04 Juni 2015



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
**FAKULTAS SOSIAL SAINS**

Jl. Jend. Gatot Subroto Km 4,5 Telp (061) 8455571  
website : www.pancabudi.ac.id email: unpab@pancabudi.ac.id  
Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi  
Fakultas : SOSIAL SAINS  
Dosen Pembimbing I : Dr Rahima br. Purba, SE.,M.Si., Ak.,CA.  
Dosen Pembimbing II : Suwarno, SE., MM  
Nama Mahasiswa : ANITA MARIANTI  
Jurusan/Program Studi : Akuntansi  
Nomor Pokok Mahasiswa : 1715100354  
Jurang Pendidikan : S1  
Judul Tugas Akhir/Skripsi : Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pada PT.Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
01/11-2021	Perbaikan materi proposal		
05/11-2021	Hasil & pembahasan dipikah dipembahasan berkaitan teori dgn yg dibahas serta penditian t'dahulu.		
15/11-2021	ACC sidang		

Medan, 25 September 2021

Diketahui/Disetujui oleh :

Dekan,



Dr. Onny Medaline, SH., M.Kn



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571  
website : [www.pancabudi.ac.id](http://www.pancabudi.ac.id) email: [unpab@pancabudi.ac.id](mailto:unpab@pancabudi.ac.id)  
Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi  
Fakultas : SOSIAL SAINS  
Dosen Pembimbing I : Dr Rahima br. Purba, SE.,M.Si., Ak.,CA.  
Dosen Pembimbing II : Suwamo, SE., MM  
Nama Mahasiswa : ANITA MARIANTI  
Jurusan/Program Studi : Akuntansi  
Nomor Pokok Mahasiswa : 1715100354  
Jenjang Pendidikan : S1  
Judul Tugas Akhir/Skripsi : Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pada PT.Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
15-4-2021	Perbaiki Abstrak - Tambahkan surat pernyataan tidak plagiat - Perbaiki kutipan yang 2010 - Perbaiki daftar Pustaka.		
16-4-2021	Ace Sidang 		

Medan, 25 September 2021

Diketahui/Disetujui oleh :

Dekan



Dr. Ony Medaline, S.H., M.Kn



# UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI FAKULTAS SOSIAL SAINS

Fakultas Ekonomi UNPAB, Jl. Jend. Gatot Subrato Km, 4,5 Medan Fax. 061-8458077 PO.BOX : 10799 MEDAN

PROGRAM STUDI EKONOMI PEMBANGUNAN  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
PROGRAM STUDI ILMU HUKUM  
PROGRAM STUDI PERPAJAKAN

(TERAKREDITASI)  
(TERAKREDITASI)  
(TERAKREDITASI)  
(TERAKREDITASI)  
(TERAKREDITASI)

## PERMOHONAN JUDUL TESIS / SKRIPSI / TUGAS AKHIR\*

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Lengkap

: ANITA MARIANTI

Tempat/Tgl. Lahir

: TAPUNG / 20 April 1998

Nomor Pokok Mahasiswa

: 1715100354

Program Studi

: Akuntansi

Konsentrasi

: Akuntansi Sektor Publik

Jumlah Kredit yang telah dicapai

: 136 SKS, IPK 3.75

Nomor Hp

: 082260830610

Sehingga ini mengajukan judul sesuai bidang ilmu sebagai berikut :

No.	Judul
1.	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pada PT.Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan

catatan : Diisi Oleh Dosen Jika Ada Perubahan Judul

Direct Yang Tidak Perlu



Medan, 27 September 2021

Pemohon,

( Anita Marianti )

Tanggal : .....

Disahkan oleh :  
Dekan  
  
( Dr. Onny Medatine, SH., M.Kn )

Tanggal : .....

Disetujui oleh :  
Dosen Pembimbing I :

( Dr Rahima dr. Purba, SE., M.Si., Ak., CA. )

Tanggal : .....

Disetujui oleh:  
Ka. Prodi Akuntansi  
  
( Dr Rahima dr. Purba, SE., M.Si., Ak., CA. )

Tanggal : .....

Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing II :

( Sunardi, SE., MM )

No. Dokumen: FM-UPBM-18-02

Revisi: 0

Tgl. Eff: 22 Oktober 2018

## SURAT KETERANGAN PLAGIAT CHECKER

Dengan ini saya Ka.LPMU UNPAB menerangkan bahwa surat ini adalah bukti pengesahan dari LPMU sebagai pengesah proses plagiat checker Tugas Akhir/ Skripsi/Tesis selama masa pandemi *Covid-19* sesuai dengan edaran rektor Nomor : 7594/13/R/2020 Tentang Pemberitahuan Perpanjangan PBM Online.

Demikian disampaikan.

NB: Segala penyalahgunaan/pelanggaran atas surat ini akan di proses sesuai ketentuan yang berlaku UNPAB.



No. Dokumen : PM-UJMA-06-02	Revisi : 00	Tgl Eff : 23 Jan 2019
-----------------------------	-------------	-----------------------

FM-BPAA-2012-041

Hal : Permohonan Meja Hijau

Medan, 26 Januari 2022  
 Kepada Yth : Bapak/Ibu Dekan  
 Fakultas SOSIAL SAINS  
 UNPAB Medan  
 Di -  
 Tempat

Dengan hormat, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : ANITA MARIANTI  
 Tempat/Tgl. Lahir : Tapung / 20 April 1998  
 Nama Orang Tua : TOHAP  
 N. P. M : 1715100354  
 Fakultas : SOSIAL SAINS  
 Program Studi : Akuntansi  
 No. HP : 082260830610  
 Alamat : Komplek Griya Permata VI, Blok L No. 05, Jl.  
 Sukarame, Tj. Selamat, Kec. Deli Serdang, Sumatera  
 Utara.

Datang bermohon kepada Bapak/Ibu untuk dapat diterima mengikuti Ujian Meja Hijau dengan judul Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan, Selanjutnya saya menyatakan :

1. Melampirkan KKM yang telah disahkan oleh Ka. Prodi dan Dekan
2. Tidak akan menuntut ujian perbaikan nilai mata kuliah untuk perbaikan indeks prestasi (IP), dan mohon diterbitkan Ijazahnya setelah lulus ujian meja hijau.
3. Telah tercapai keterangan bebas pustaka
4. Tertampir surat keterangan bebas laboratorium
5. Tertampir pas photo untuk ijazah ukuran 4x6 = 5 lembar dan 3x4 = 5 lembar Hitam Putih
6. Tertampir foto copy STTB SLTA dilegalisir 1 (satu) lembar dan bagi mahasiswa yang lanjutan D3 ke S1 lampirkan ijazah dan transkripnya sebanyak 1 lembar.
7. Tertampir pelunasan kwintasi pembayaran uang kuliah berjalan dan wisuda sebanyak 1 lembar
8. Skripsi sudah dijilid lux 2 exemplar (1 untuk perpustakaan, 1 untuk mahasiswa) dan jilid kertas jeruk 5 exemplar untuk penguji (bentuk dan warna penjiilidan diserahkan berdasarkan ketentuan fakultas yang berlaku) dan lembar persetujuan sudah di tandatangani dosen pembimbing, prodi dan dekan
9. Soft Copy Skripsi disimpan di CD sebanyak 2 disc (Sesuai dengan Judul Skripsinya)
10. Tertampir surat keterangan BKKOL (pada saat pengambilan ijazah)
11. Setelah menyelesaikan persyaratan point-point diatas berkas di masukan kedalam MAP
12. Bersedia melunaskan biaya-biaya yang dibebankan untuk memproses pelaksanaan ujian dimaksud, dengan rincian sbb :

1. [102] Ujian Meja Hijau	: Rp.	1,000,000
2. [170] Administrasi Wisuda	: Rp.	1,750,000
<b>Total Biaya</b>	<b>: Rp.</b>	<b>2,750,000</b>

Ukuran Toga :

S

Diketahui/Disetujui oleh :



Dr. Onny Medaline, SH., M.Kn  
 Dekan Fakultas SOSIAL SAINS

Hormat saya



ANITA MARIANTI  
 1715100354

Catatan :

- 1. Surat permohonan ini sah dan berlaku bila ;
  - a. Telah dicap Bukti Pelunasan dari UPT Perpustakaan UNPAB Medan.
  - b. Melampirkan Bukti Pembayaran Uang Kuliah aktif semester berjalan
- 2. Dibuat Rangkap 3 (tiga), untuk - Fakultas - untuk BPAA (asli) - Mhs.ybs.



YAYASAN PROF. DR. H. KADIRUN YAHYA

# UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI

JL. Jend. Gatot Subroto KM 4,5 PO. BOX 1099 Telp. 061-30106057 Fax. (061) 4514808  
MEDAN - INDONESIA

Website : [www.pancabudi.ac.id](http://www.pancabudi.ac.id) - Email : [admin@pancabudi.ac.id](mailto:admin@pancabudi.ac.id)

## LEMBAR BUKTI BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : ANITA MARIANTI  
 NPM : 1715100354  
 Program Studi : Akuntansi  
 Jenjang Pendidikan : Strata Satu  
 Dosen Pembimbing : Suwarno, S.E., M.M  
 Judul Skripsi : Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pada PT.Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan

Tanggal	Pembahasan Materi	Status	Keterangan
19 November 2021	ACC	Disetujui	
19 November 2021	ACC Sidang Meja Hijau	Disetujui	
15 Januari 2022	ACC jilid Lux	Disetujui	

Medan, 15 Januari 2022  
Dosen Pembimbing,



Suwarno, S.E., M.M



YAYASAN PROF. DR. H. KADIRUN YAHYA

**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI**

JL. Jend. Gatot Subroto KM 4,5 PO. BOX 1099 Telp. 061-30106057 Fax. (061) 4514808  
 MEDAN - INDONESIA

Website : [www.pancabudi.ac.id](http://www.pancabudi.ac.id) - Email : [admin@pancabudi.ac.id](mailto:admin@pancabudi.ac.id)

**LEMBAR BUKTI BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama Mahasiswa : ANITA MARIANTI  
 NPM : 1715100354  
 Program Studi : Akuntansi  
 Jenjang Pendidikan : Strata Satu  
 Dosen Pembimbing : Dr Rahima br. Purba, SE., M.Si., Ak., CA.  
 Judul Skripsi : Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pada PT.Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan

Tanggal	Pembahasan Materi	Status	Keterangan
27 September 2021	ACC Sempro	Disetujui	
15 November 2021	ACC Sidang	Disetujui	
16 November 2021	acc	Disetujui	
13 Januari 2022	acc jilid lux	Disetujui	

Medan, 26 Januari 2022  
 Dosen Pembimbing,



Dr Rahima br. Purba, SE., M.Si., Ak., CA.

C:/Users/Wenny/Documents/Plag X

file:///C:/Users/Wenny/Documents/Plagiarism Detector reports/originality report 21.11.2021 21-5-57 - ANITA MARIANTI\_1715100354\_A...

### Plagiarism Detector v. 1921 - Originality Report 11/21/2021 9:05:51 PM

Analyzed document: ANITA MARIANTI\_1715100354\_AKUNTANSI.docx Licensed to: Universitas Pembangunan Panca Budi\_License02

Comparison Preset Rewrite Detected language: Id

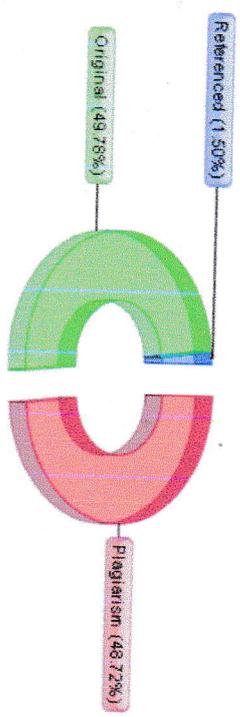
Check type: Internet Check

[fee\_and\_enc\_string] [fee\_and\_enc\_value]



#### Detailed document body analysis:

Relation chart:



9:19 PM 11/21/2021

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : ANITA MARIANTI  
Tempat / Tanggal Lahir : Tapung / 20-04-1998  
NPM : 1715100354  
Fakultas : Sosial Sains  
Program Studi : Akuntansi  
Alamat : JL.DOLOK SANGGUL

Dengan ini mengajukan permohonan untuk mengikuti ujian sarjana lengkap pada Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.

Sehubungan dengan hal ini tersebut, maka saya tidak akan lagi ujian perbaikan nilai dimasa yang akan datang.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, 26 Januari 2022

Yang membuat pernyataan



*ANITA MARIANTI*  
ANITA MARIANTI

## ABSTRAK

---

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah metode Kuantitatif dengan teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner, dengan pendekatan asosiatif dengan teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai instansi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan yang terdiri dari beberapa bagian berjumlah 40 Orang dan sampel dalam penelitian ini adalah pegawai yang di tempatkan dibagian Umum Instansi, Bagian Perencanaan, Bagian Logistik, Bagian Keuangan dan Sumber Daya Manusia (SDM), dan *Bagian Quality Control*. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah analisis linier sederhana dengan menggunakan bantuan *Software IBM SPSS Statistics 20*. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui Partisipasi Anggaran memiliki pengaruh secara positif terhadap Kinerja Manajerial. Hasil uji Determinasi bahwa besarnya R Square sebesar 0,826 menunjukkan bahwa variabel Partisipasi Anggaran cukup mampu menjelaskan variabel keputusan pembelian sebesar 82,6% sedangkan sebesar 17,4 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti didalam penelitian ini.

**Kata Kunci : Partisipasi Anggaran, Kinerja Manajerial**

## **ABSTRACT**

---

*This study aims to determine the effect of budget participation on managerial performance. The research approach used is a quantitative method with data collection techniques using questionnaires, with an associative approach with a sampling technique using purposive sampling. The population in this study were employees of the PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan which consists of several sections totaling 40 people and the samples in this study were employees who were placed in the General Agency Section, Planning Section, Logistics Section, Finance and Human Resources (HR) Section, and Quality Control Section, Data analysis techniques in this study is a simple linear analysis using the help of IBM SPSS Statistics 20 Software. Based on the results of the study, it is known that budgetary participation has a positive influence on managerial performance. Determination test results that the magnitude of R Square of 0.826 indicates that the Budget Participation variable is quite capable of explaining the purchasing decision variable of 82.6% while 17.4% is explained by other variables not examined in this study.*

***Keywords: Participation Budget, Performance Managerial***

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur atas Kehadirat Tuhan Yang Maha Esa karena berkat dan dan karuniaNya penulis dapat menyelesaikan penelitian skripsi ini pada waktunya. Adapun judul skripsi : “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan”. Penulis menyadari dalam proses penyusunan skripsi ini telah menerima bantuan dari berbagai pihak, maka dalam kesempatan ini dengan kerendahan hati maka penulis mengucapkan terima kasih banyak kepada :

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan, S.E.,M.M. selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
2. Ibu Dr. Onny Medaline, SH.,M.Kn selaku Dekan Fakultas Dekan Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
3. Ibu Dr. Oktarini Khamilah Siregar, SE.,M.Si selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
4. Ibu Dr. Rahima Br Purba, SE, M.Si, AK,CA selaku Pembimbing I saya yang dengan sabar dan cermat memberikan arahan, pengarahan serta bimbingan dalam proses penyusunan skripsi ini.
5. Bapak Suwarno, SE, MM, selaku Pembimbing II saya yang telah memberikan bimbingan dan arahan dalam proses penyusunan skripsi ini.
6. Bapak/Ibu Dosen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan yang telah memberikan ilmu dan bimbingan serta arahan selama penulis berada di bangku kuliah sampai dengan selesai.

7. Para pegawai Instansi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan, yang telah memberikan kesempatan dalam memberikan dan mengumpulkan data yang dibutuhkan penulis.
8. Seluruh keluarga saya terutama ayah saya tercinta yang telah memberikan nasihat dan dukungan baik secara moril maupun material sehingga skripsi ini dapat diselesaikan
9. Teman – teman pendidikan Akuntansi dan teman – teman sepermainan yang selalu mendukung dan memberikan motivasi sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
10. Untuk adik saya Aldo Maradona S.Pd terima kasih sudah memberikan semangat dan biaya dalam penyelesaian skripsi ini.

Penulis juga mengucapkan terima kasih banyak kepada semua pihak yang telah membantu dan penulis mendoakan semoga Tuhan memberkati skripsi ini sehingga dapat berguna dan bermanfaat bagi siapa saja yang membacanya untuk kemajuan ilmu pengetahuan, pendidikan khususnya untuk penulis sendiri. Untuk itu penulis juga mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dalam penyempurnaan tugas skripsi ini.

Medan, 01 Desember 2021

Penulis

**Anita Marianti**

**NPM : 1715100354**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN UJIAN</b> .....	iii
<b>PERNYATAAN</b> .....	iv
<b>ABSTRAK</b> .....	v
<b>ABSTRACT</b> .....	vi
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	viii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiv
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi dan Batasan Masalah.....	5
1.2.1 Batasan Masalah .....	5
1.2.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	6
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	6
1.3.2 Manfaat Penelitian .....	6
1.4 Keaslian Penelitian.....	6
<b>BAB II. KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1 Landasan Teori.....	8
2.1.1 Teori Agensi dalam Pemerintahan .....	8
2.1.2 Pengertian Anggaran .....	10
2.1.2.1 Fungsi Anggaran .....	11
2.1.2.2 Jenis – Jenis Anggaran .....	14
2.1.2.3 Karakteristik Anggaran .....	15
2.1.2.4 Penyusunan Anggaran.....	16
2.1.2.5 Faktor dan Pertimbangan dalam Anggaran.....	16

2.1.2.6	Siklus Anggaran .....	18
2.1.2.7	Kelemahan Anggaran .....	19
2.1.3	Partisipasi Anggaran .....	20
2.1.3.1	Pengertian Partisipasi .....	20
2.1.3.2	Manfaat Partisipasi .....	20
2.1.3.3	Jenis - Jenis Partisipasi Anggaran .....	21
2.1.3.4	Pengertian Partisipasi Anggaran .....	22
2.1.3.5	Manfaat Partisipasi Anggaran .....	22
2.1.3.6	Keunggulan Partisipasi Anggaran .....	23
2.1.3.7	Kelemahan/Masalah dalam Partisipasi Anggaran ....	24
2.1.3.8	Indikator Partisipasi Anggaran .....	24
2.1.4	Kinerja Manajerial .....	25
2.1.4.1	Pengertian Kinerja .....	25
2.1.4.2	Pengertian Manajer .....	26
2.1.4.3	Klasifikasi Tingkatan Manajer .....	26
2.1.4.4	Pengertian Kinerja Manajerial .....	27
2.1.4.5	Dimensi Kinerja Manajerial .....	27
2.1.4.6	Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial .....	28
2.1.4.7	Indikator Kinerja Manajerial .....	29
2.2	Penelitian Terdahulu .....	31
2.3	Kerangka Konseptual .....	33
2.4	Hipotesis .....	34

### **BAB III. METODOLOGI PENELITIAN**

3.1	Pendekatan Penelitian .....	36
3.2	Lokasi dan Waktu Penelitian .....	36
3.2.1	Lokasi Penelitian .....	36
3.2.2	Waktu Penelitian .....	36
3.3	Populasi dan Sampel / Jenis Sumber Data .....	37
3.3.1	Populasi dan Sampel .....	37
3.3.2	Jenis Data dan Sumber Data .....	38

3.4	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	38
3.4.1	Variabel Penelitian .....	38
3.4.2	Definisi Operasional .....	39
3.5	Teknik Pengumpulan Data .....	40
3.6	Teknik Analisis Data .....	41
3.6.1	Uji Instrumen Penelitian .....	41
3.6.1.1	Uji Validitas .....	41
3.6.1.2	Uji Reliabilitas .....	41
3.6.2	Uji Asumsi Klasik .....	41
3.6.2.1	Uji Normalitas .....	41
3.6.3	Metode Regresi Linear Sederhana .....	42
3.6.4	Hipotesis .....	42
3.6.4.1	Uji T ( Parsial) .....	42
3.6.4.2	Koefesien Determinasi (R <sup>2</sup> ) .....	43

#### **BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1	Hasil Penelitian .....	44
4.1.1	Sejarah Singkat berdirinya PT. Kereta Api Indonesia ( Persero ) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan .....	44
4.1.2	Perkembangan PT. Kereta Api Indonesia ( Persero ) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan .....	45
4.1.3	Ruang Lingkup PT. Kereta Api Indonesia ( Persero ) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan .....	47
4.1.4	Visi , Misi dan Makna Logo Perusahaan PT. Kereta Api Indonesia ( Persero) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan.....	47
4.1.5	Struktur Organisasi PT . Kereta Api Indonesia ( Persero ) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan .....	49
4.1.6	Penyajian Data .....	53
4.1.7	Deskripsi Karakteristik Responden.....	53
4.1.8	Deskripsi Karakteristik Variabel Penelitian .....	55
4.1.9	Pengujian dan Analisis Data .....	61
4.1.9.1	Uji Validitas .....	61
4.1.9.2	Uji Reliabilitas .....	62

4.1.10 Analisis statistik deskriptif .....	63
4.1.11 Teknik Analisis Data .....	64
4.1.11.1 Uji Normalitas .....	64
4.1.12 Metode Regresi Linear Sederhana .....	67
4.1.13 Uji Hipotesis .....	68
4.1.13.1 Uji Signifikan Parsial (t) .....	68
4.1.13.2 Uji Signifikan Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	69
4.2 Pembahasan Hasil Penelitian .....	69
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Kesimpulan .....	72
5.2 Saran .....	72
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>73</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	

## DAFTAR GAMBAR

<b>No. Gambar</b>	<b>Judul Gambar</b>	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1	Siklus Anggaran .....	18
Gambar 2.2	Kerangka Konseptual .....	34
Gambar 4.1	Logo Perusahaan .....	48
Gambar 4.2	Struktur Organisasi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. Balai Yasa Pulubarayan Medan.....	52
Gambar 4.3	Histogram Uji Normalitas .....	65
Gambar 4.4	Plot Uji Normalitas .....	65

## DAFTAR TABEL

<b>No. Tabel</b>	<b>Judul Tabel</b>	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1	Rencana dan Realisasi Anggaran Pengadaan barang dan Perbaikan Kerta dan Gerbong Tahun 2018 – 2020.....	4
Tabel 2.1	Daftar penelitian terdahulu.....	31
Tabel 3.1	Skedul Proses Penelitian .....	37
Tabel 3.2	Operasional Variabel Penelitian.....	39
Tabel 4.1	Nama Gerbong .....	45
Tabel 4.2	Skala Likert .....	53
Tabel 4.3	Hasil Jawaban Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	54
Tabel 4.4	Hasil Jawaban Responden Berdasarkan Usia .....	54
Tabel 4.5	Hasil Jawaban Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	54
Tabel 4.6	Hasil Jawaban Responden Berdasarkan X.1.....	55
Tabel 4.7	Hasil Jawaban Responden berdasarkan X.2 .....	55
Tabel 4.8	Hasil Jawaban Responden berdasarkan X.3 .....	56
Tabel 4.9	Hasil Jawaban Responden berdasarkan X.4 .....	56
Tabel 4.10	Hasil Jawaban Responden berdasarkan X.5 .....	57
Tabel 4.11	Hasil Jawaban Responden berdasarkan X.6 .....	57
Tabel 4.12	Hasil Jawaban Responden berdasarkan Y.1 .....	58
Tabel 4.13	Hasil Jawaban Responden berdasarkan Y.2 .....	58
Tabel 4.14	Hasil Jawaban Responden berdasarkan Y.3 .....	59
Tabel 4.15	Hasil Jawaban Responden berdasarkan Y.4 .....	59
Tabel 4.16	Hasil Jawaban Responden berdasarkan Y.5 .....	60
Tabel 4.17	Hasil Jawaban Responden berdasarkan Y.6 .....	60
Tabel 4.18	Hasil Uji Validitas Partisipasi Anggaran (X).....	61
Tabel 4.19	Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial (Y).....	61
Tabel 4.20	Hasil Uji Reliabilitas Partisipasi Anggaran (X).....	62
Tabel 4.21	Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Manajerial (Y).....	63
Tabel 4.22	Hasil Uji Analisis Statistik Deskriptif Partisipasi Anggaran (X).....	63
Tabel 4.23	Hasil Uji Analisis Statistik Deskriptif Kinerja Manajerial (Y).....	64

Tabel 4.24	Hasil Uji Normalitas ( <i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i> ) .....	66
Tabel 4.25	Hasil Regresi Linear Sederhana .....	67
Tabel 4.26	Hasil Uji Parsial ( Uji T) .....	68
Tabel 4.27	Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	69

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pengelolaan didalam sebuah instansi, manajemen akan membuat suatu perencanaan untuk membuat suatu perencanaan untuk mencapai suatu tujuan. Komponen utama dari sebuah perencanaan adalah anggaran. Halim & dkk (2017) mendefenisikan anggaran adalah pengoprasionalan rencana dalam bentuk pengkuantifikasian, biasanya dalam unit moniter, untuk kurun waktu tertentu dalam Rispanyo (2012). Sedangkan Nafarin (2013), mendefinisikan bahwa “Anggaran (*budget*) adalah rencana tertulis tentang kegiatan dalam organisasi yang di nyatakan dalam suatu uang, tetapi juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa”.

Anggaran adalah hasil akhir proses penyusunan rencana kerja suatu perusahaan atau suatu organisasi yang menyangkut dengan keuangan. Anggaran menjadi bahan suatu pertimbangan dalam meningkatkan kinerja manajerial. Partisipasi anggaran merupakan suatu proses dalam menggambarkan individu - individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran dan memiliki pengaruh terhadap target anggaran. Partisipasi anggaran termasuk suatu proses kerjasama penyusunan anggaran dalam tingkatan organisasi.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran dianggap sebagai proses yang memungkinkan manajer dalam berpartisipasi untuk mengusulkan, negosiasi dan membahas proposal anggaran mereka, Yuliantoro (2012). Penyusunan anggaran yang baik memerlukan partisipasi dari setiap anggota organisasi.

Anggaran sangat penting untuk disusun oleh manajemen untuk jangka waktu satu tahun, agar membawa perusahaan ke kondisi

tertentu yang diinginkan dengan sumber daya tertentu yang diperhitungkan. Partisipasi anggaran merupakan proses di mana individu-individu, baik atasan maupun bawahan, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam menentukan target anggaran. Ketika menyusun anggaran seringkali manajer cenderung membuat anggaran yang terlalu ketat atau terlalu longgar. Tujuan proses penyusunan anggaran cenderung kurang maksimal ketika menyusun anggaran. Penetapan anggaran yang terlalu ketat merupakan tantangan bagi manajer yang agresif dan kreatif, sedangkan anggaran yang terlalu longgar merupakan kesempatan bagi manajer yang ingin menimbulkan suasana di mana manajer tersebut akan mencapai anggarannya dan akhirnya akan dapat mengurangi risiko yang harus dicapai. Sehingga ditarik kesimpulan, partisipasi anggaran adalah proses pembuatan anggaran dari tingkat atas maupun tingkat bawah yang mempunyai pengaruh untuk penentuan besar anggaran. Perusahaan semakin besar maka yang ikut berpartisipasi anggaran semakin banyak dan tanggungjawab semakin besar.

Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 2006 tentang kinerja instansi pemerintah, mengartikan bahwa kinerja adalah sebagai hasil dari program yang hendak atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur. Kinerja merupakan suatu prestasi yang telah dicapai oleh aparat pemerintah didalam merealisasikan sasaran organisasi yang telah ditetapkan. Simamora (2012) menyatakan bahwa kinerja manajerial merupakan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang maupun kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan dalam periode waktu tertentu". Kinerja yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektifitas organisasi, (Gunawan dan Santioso (2015).

Meningkatnya kualitas kinerja akan dapat dilihat pada kinerja karyawan dan manajer dalam melaksanakan tugas dan peran yang dibuat sesuai dengan tuntutan perusahaan, oleh karena itu upaya mengelola dan mengembangkan kinerja individu dalam perusahaan menjadi hal yang sangat penting dalam membangun dan mengembangkan kemampuan perusahaan untuk dapat berperan optimal.

Kinerja manajerial dikatakan efektif ketika tujuan anggaran dapat tercapai dan bawahannya mendapatkan kesempatan terlibat dalam penganggaran. Adanya partisipasi anggaran dilakukan dari bawahan dapat memberikan kesempatan untuk memasukan informasi. Bawahan dapat mengungkapkan beberapa informasi yang dapat dimasukkan dalam anggaran yang dipakai sebagai dasar dalam penilaian kinerja

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara yang menyelenggarakan pemeliharaan akhir dan semi perawatan serta perbaikan dan modifikasi sarana perkeretaapian Divisi Regional I Sumatera Utara yang bertujuan untuk mengembalikan kondisi sarana seperti baru dan memberikan rasa nyaman kepada para penumpang sebagai pengguna jasa kereta api sehingga kepuasan dan pelayanan terhadap penumpang tetap terjaga. Keseluruhan saham perusahaan ini dimiliki oleh Pemerintah. Untuk menjalankan segala kegiatan usaha tersebut agar berjalan dengan lancar maka dibutuhkan di dalam suatu perencanaan ada yang dinamakan anggaran. Untuk menyusun suatu anggaran sangat dibutuhkan partisipasi dari tingkat atas maupun tingkat bawah.

Anggaran yang telah ditetapkan harus mencapai 100 %, hal ini bertujuan untuk kelangsungan hidup instansi tersebut , namun pada prosesnya anggaran

tersebut tidak tercapai secara maksimal dan hal ini sebabkan oleh faktor eksternal dan internal, faktor eksternal disebabkan oleh fasilitas interior kereta yang kurang memadai, sering ada perbaikan alat – alat bongkar serta program yang terlalu tinggi dan faktor internal disebabkan oleh kurangnya koordinasi dan perencanaan antara manajer dan bawahannya.

Untuk lebih jelasnya disajikan perencanaan anggaran dan realisasi PT. Kereta Api Indonesia UPT. Balai Yasa Pulu Brayan Medan.

**Tabel 1.1**  
**Rencana dan Realisasi Anggaran Pengadaan barang**  
**dan Perbaikan Kereta dan Gerbong Tahun 2018 – 2020**  
**PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan**

<b>Tahun</b>	<b>Rencana Anggaran</b>	<b>Realisasi Anggaran</b>
<b>2018</b>	<b>Rp 52.877.305.000,-</b>	<b>Rp 50.154.011.875,-</b>
<b>2019</b>	<b>Rp 65.575.148.030,-</b>	<b>Rp 47.503.400.250,-</b>
<b>2020</b>	<b>Rp 88.056.340.054,-</b>	<b>Rp 73.634.800.247,-</b>

*Sumber : PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan*

Berdasarkan tabel diatas, yang terjadi pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan terlihat bahwa anggaran pengadaan dan perbaikan kereta dan gerbong tersebut selama 3 tahun terakhir tidak mencapai tujuan atau tidak terealisasi.

Maka partisipasi anggaran di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Pulubrayan tersebut dinilai kurang baik dalam hal penyusunan anggaran karena kurangnya kerjasama dalam proses penyusunan anggaran antara tingkat atas maupun tingkat bawah. Sehingga berdasarkan latar belakang masalah diatas peneliti tertarik untuk meneliti dalam sebuah skripsi yang berjudul “Pengaruh

Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan”

## **1.2 Identifikasi dan Batasan Masalah**

### **1.1.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang dipaparkan maka identifikasi masalah yang didapat adalah sebagai berikut :

1. Lamanya proses pembahasan penyusunan anggaran oleh manajer atas dengan tingkat bawah yang disebabkan kurang matangnya perencanaan yang dapat menyebabkan kinerja manajerial yang lain berkurang dan anggaran yang ditetapkan tidak mencapai tujuan atau terealisasi dengan baik.
2. Kurangnya kerjasama dalam partisipasi penyusunan anggaran antara tingkat atas dan tingkat bawah pada PT. Kereta Api (Persero) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan.

### **1.2.2 Batasan Masalah**

Penelitian ini dibatasi pada beberapa hal sebagai berikut :

1. Pembahasan dalam penelitian ini dibatasi hanya tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Instansi yang menjadi objek penelitian adalah PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT Balai Yasa Pulubrayan Medan.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian, rumusan masalah dari penelitian ini adalah untuk “Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan?”.

### **1.3 Tujuan dan Manfaat penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk “mengetahui Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Kereta Api Indonesia ( Persero ) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan”.

#### **1.3.2 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini di harapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Bagi Peneliti

Peneliti mendapatkan ilmu, informasi dan pemahaman mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Kereta Api ( Persero ) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan.

2. Bagi PT. Kereta Api Indonesia ( Persero ) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan

Penelitian ini dapat digunakan sebagai evaluasi bahan masukan untuk penyusunan anggaran lebih baik serta meningkatkan kinerja manajerial.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat menjadi sumber informasi bagi peneliti selanjutnya dalam melakukan penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

#### **1.3.3 Keaslian Penelitian**

Penelitian ini merupakan replika dari penelitian “Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan sedangkan penelitian ini berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Kereta Api ( Persero ) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan”.

Adapun yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada :

1. **Waktu Penelitian** : Penelitian terdahulu dilakukan tahun 2019 sedangkan penelitian ini dilakukan tahun 2021
2. **Lokasi Penelitian** : Lokasi penelitian terdahulu di PT. Pelabuhan Indonesia I ( Persero) Medan sedangkan penelitian ini dilakukan di PT. Kereta Api Indonesia ( Persero ) UPT. Balai Yasa Pulubrayan.
3. **Sampel Penelitian** : Sampel Penelitian terdahulu adalah 40 kepala divisi yang terdiri dari kepala SMO, kepala Biro Logistik, *Corporate Secretary*, Senior Manajer, Kepala SPI, dan Koordinator PMO di PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) sedangkan sample pada penelitian ini adalah pegawai yang ditempatkan di Bagian Umum Instansi, Bagian Perencanaan, Bagian Logistik, Bagian Keuangan dan Sumber Daya Manusia (SDM), dan Bagian *Quality Control* di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan.
4. **Kajian Teori Penelitian** : Kajian teori penelitian sebelumnya tidak menggunakan teori, sedangkan penelitian ini menggunakan kajian teori agensi pemerintahan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Teori Agensi Dalam Pemerintahan**

Teori keagenan adalah hubungan antara dua pihak atau lebih, dimana satu pihak (*agent*) setuju untuk bertindak dengan persetujuan pihak yang lain (*principal*). Syafitri (2012), mengatakan bahwa *agency problem* muncul ketika prinsipal mendelegasikan kewenangan pengambilan keputusan kepada agen. Menurut Meiser dalam Syafitri (2012), hubungan keagenan ini menyebabkan dua permasalahan, yaitu adanya informasi asimetris dimana agen secara umum memiliki lebih banyak informasi dari prinsipal dan terjadi konflik kepentingan akibat ketidaksamaan tujuan, dimana agen tidak selalu bertindak sesuai dengan tujuan kepentingan prinsipal. Dengan demikian, *agency problem* muncul karena agen mempunyai informasi yang lebih baik berkesempatan untuk mengambil keputusan atau bertindak sesuai dengan kepentingannya tanpa menghiraukan kepentingan principal. Syafitri (2012), menyatakan bahwa *agency problem* terjadi pada semua organisasi. Pada perusahaan *agency problem* terjadi antara pemegang saham sebagai principal dan manajemen sebagai agent. Pada sektor pemerintahan *agency problem* terjadi antara pejabat yang terpilih rakyat sebagai agent dan para pemilih (masyarakat) sebagai *principal*. Pejabat pada pemerintahan sebagai pihak yang menyelenggarakan pelayanan publik, memiliki lebih banyak informasi sehingga dapat melakukan tindakan yang tidak sesuai dengan kepentingan rakyat sebagai *principal* seperti menggunakan kepentingan pribadi, termasuk korupsi.

Tujuan dari teori keagenan adalah yang pertama, untuk meningkatkan kemampuan individu (*principal* dan agen) untuk mengevaluasi lingkungan dan membuat keputusan. Kedua, mengevaluasi hasil keputusan yang telah dibuat untuk mempromosikan penugasan hasil antara prinsipal dan agen sesuai dengan kontrak kerja (peran evaluasi kinerja). Secara garis besar, teori keagenan dibagi menjadi dua jenis, yaitu penelitian keagenan aktif dan penelitian prinsipal-agen.

*Positive agent research* adalah untuk mengidentifikasi situasi di mana agensi dan prinsipal memiliki tujuan yang bertentangan dan mekanisme kontrol yang terbatas, hanya untuk mempertahankan perilaku egois agensi. Secara eksklusif, kelompok ini hanya berfokus pada konflik dan tujuan antara pemilik (pemegang saham) dan manajer. Pada saat yang sama, *Principal-agent research* berfokus pada kontrak optimal antara perilaku dan hasil, dan pada umumnya menekankan hubungan antara prinsipal dan agen. Pekerja dan majikan, pengacara dan klien, auditor dan audite. Teori keagenan tidak dapat dipisahkan dari kedua pihak di atas, *principal* dan agen sama-sama subjek, dan masing-masing memiliki posisi pendapatan tersendiri pada posisi, peran dan posisinya masing-masing.

Konflik yang mendasar pada *Agency theory* yaitu perilaku mementingkan diri sendiri. Manajer sebuah perusahaan mungkin memiliki tujuan pribadi untuk bersaing dalam memaksimalkan kekayaan yang dimiliki pemegang saham.

Hubungan agensi memotivasi setiap individu untuk memperoleh sasaran yang harmonis, dan menjaga kepentingan masing-masing antara agen dan principal. Hubungan keagenan adalah hubungan timbal balik dalam mencapai tujuan dan

kepentingan masing-masing dalam pihak yang secara sadar yang memasukkan beberapa penekanan yaitu ::

1. Kebutuhan juga akan memberikan kepercayaan kepada manajer dengan kompensasi keuangan
2. Organisasi yang berlaku dalam suatu perusahaan
3. dan Faktor luar yaitu seperti gambaran industri, pesaing, praktek kompensasi, pasar tenaga kerja, manajerial dan isu yang resmi. Strategi yang dijalankan perusahaan dalam memenangkan kompetisi global untuk memberi makna bahwa manajer dapat menjalin hubungan baik dengan principal, menjalin hubungan timbal balik dalam mencapai tujuan dan kepentingan masing-masing, sehingga manajer dapat termotivasi dalam pencapaian kinerjanya.

### **2.1.2 Pengertian Anggaran**

Anggaran adalah alat pengawas yang digunakan oleh perusahaan nirlaba dalam industri keuangan. Bagi sebuah perusahaan, penganggaran merupakan alat yang digunakan misalnya alat perencanaan, alat pengendalian, dan lain-lain untuk membantu kegiatannya. Anggaran disusun secara sistematis dalam angka untuk dinyatakan dalam mata uang yang mencakup seluruh kegiatan perusahaan dalam suatu periode tertentu di masa yang akan datang.

Yunika (2017) mengatakan anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam satuan moneter yang mencakup seluruh kegiatan perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Wibowo (2015) juga mengatakan Anggaran adalah rencana kerja perusahaan yang terdiri dari pendapatan dan pengeluaran yang dinyatakan dalam secara kuantitatif,

diukur dalam satuan moneter dan dapat juga menggunakan satuan ukuran lain, dalam jangka waktu yang ditentukan. Sasongko dan Parulian (2015) mengatakan anggaran merupakan rencana kegiatan yang akan dilakukan oleh manajemen dalam jangka waktu yang ditunjukkan secara kuantitatif. Informasi yang diperoleh dari anggaran meliputi jumlah produk dan harga jualnya untuk tahun depan, Hayuningtyas (2018)

Menurut Undang-Undang (UU) Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, menyatakan bahwa Anggaran adalah alat pemantauan yang digunakan oleh perusahaan nirlaba di industri keuangan. Anggaran disusun secara sistematis dalam angka-angka untuk mewakili dalam satu mata uang dalam semua kegiatan perusahaan untuk periode tertentu dalam masa depan.

### **2.1.2.1 Fungsi Anggaran**

Dalam upaya mencapai suatu tujuan didirikannya organisasi perusahaan yang memiliki fungsi keterkaitan dalam pencapaian suatu tujuann tersebut. Maka anggaran sangat diperlukan dalam suatu perusahaan, berikut adalah beberapa fungsi anggaran.

Nafarin (2013), menyatakan bahwa tujuan anggaran dalam suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan perusahaan sebagai berikut yaitu :

#### **1. Perencanaan**

Fungsi ini ditetapkan untuk tujuan dalam jangka panjang, jangka pendek, untuk sasaran yang ingin dicapai, dan strategi yang akan digunakan dalam fungsi ini berkaitan dengan segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan

dimasa yang mendatang. Termasuk didalamnya menetapkan produk yang akan di hasilkan.

## 2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Fungsi ini bertujuan untuk segala sesuatu yang dihasilkan dan dicapai perusahaan dalam masa depan yang telah ditetapkan , maka perusahaan harus merealisasikan rencana yang telah dibuat. Dimulai dari upaya memperoleh bahan baku, mencari mesin yang dibutuhkan untuk memperoleh bahan baku, mencari mesin yang dibutuhkan untuk mengelola bahan tersebut, dan juga mencari tenaga kerja dengan kualifikasi yang bagus dan mencari modal yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang telah di rencanakan.

## 3. *Actuating* ( Menggerakkan )

Setelah sumber daya yang dibutuhkan diperoleh, maka tugas manajemen selanjutnya adalah untuk mengarahkan, mengelola setiap sumber daya yang telah dimiliki oleh perusahaan agar dapat digunakan sesuai dengan tujuan. Setiap sumber daya yang ada harus dikoordinasikan dengan lainnya agar dapat bekerja secara optimal dalam mencapai suatu tujuan.

## 4. *Controlling* (Pengendalian)

Fungsinya adalah untuk menjamin bahwa setiap sumber daya organisasi telah bekerja dengan efektif dan efisien untuk memastikan bahwa setiap sumber daya telah bekerja sesuai dengan rencana yang telah dibuat perusahaan untuk menjamin bahwa tujuan perusahaan secara umum dapat dicapai.

Berikut ini merupakan fungsi anggaran menurut Sasongko dan Parulian (2015) Sasongko dan Parulian (2015) :

1. Perencanaan

Anggaran selalu memberikan arahan bagi penyusunan tujuan dan kebijakan dalam suatu perusahaan.

2. Koordinasi

Anggaran dapat mempermudah koordinasi antar bagian yang didalam suatu perusahaan.

3. Motivasi

Anggaran membuat manajemen dapat menetapkan target suatu perusahaan yang harus dicapai .

4. Pengendalian

anggaran di perusahaan memungkinkan manajemen untuk melakukan tujuan pengendalian atas aktivitas yang akan dilaksanakan didalam suatu perusahaan.

Munandar (2015), menyatakan bahwa fungsi anggaran mempunyai tiga kegunaan sebagai berikut yaitu :

1. Sebagai pedoman kerja anggaran berfungsi memberikan arah serta memberikan target yang harus dicapai oleh kegiatan dalam suatu perusahaan dalam waktu yang akan datang.
2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja anggaran harus saling bekerja sama dengan baik, untuk menuju kesasaran yang telah ditetapkan suatu perusahaan .
3. Sebagai alat pengawasan kerja anggaran berfungsi sebagai tolak ukur, dan alat pembanding untuk menilai realisasi kegiatan perusahaan .

Maka Fungsi Anggaran adalah sebagai alat perencanaan dan pengendalian bagi pelaksanaannya dan hal ini merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi perilaku organisasi untuk mencapai suatu tujuan.

#### **2.1.2.2 Jenis - Jenis Anggaran**

Nafarin (2012), menyatakan bahwa anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandang yaitu:

1. Menurut dasar penyusunan
  - a) Anggaran variabel, merupakan anggaran yang disusun berdasarkan aktivitas tertentu.
  - b) Anggaran tetap, merupakan anggaran yang disusun berdasarkan ketetapan yang berlaku.
2. Menurut cara penyusunan
  - a) Anggaran periodik, merupakan anggaran yang disusun dalam jangka waktu satu tahun.
  - b) Anggaran kontinyu, merupakan anggaran yang dibuat untuk membuat segala perbaikan anggaran – anggaran yang pernah dibuat.
3. Menurut jangka waktu
  - a) Anggaran jangka pendek merupakan anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun.
  - b) Anggaran jangka panjang merupakan anggaran yang dibuat dalam jangka waktu lebih dari satu tahun.
4. Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran ini bila dipadukan disebut anggaran indeks atau *masterbudget*, terbagi atas 2 bagian yaitu :

- a) Anggaran operasional yaitu anggaran dalam menyusun anggaran rugi laba.
  - b) Anggaran keuangan yaitu anggaran dalam menyusun anggaran neraca.
5. Menurut kemampuan usaha
- a) Anggaran komprehensif adalah perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap.
  - b) Anggaran partial, adalah anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja.
6. Menurut fungsinya
- a) *Appropriation budget*, merupakan anggaran yang diperuntukan bagi tujuan tertentu.
  - b) *Performance budget*, merupakan anggaran yang disusun berdasarkan fungsi aktivitas yang dilakukan dalam perusahaan.

Berdasarkan definisi diatas dapat dinyatakan bahwa jenis-jenis anggaran dapat dibedakan berdasarkan kelompoknya yaitu berdasarkan penyusunan, jangka waktu, bidang, kemampuan dan fungsinya.

### **2.1.2.3 Karakteristik Anggaran**

Dalam suatu penyusunan anggaran ,anggaran selalu memiliki karakteristik, adapun karakteristik anggaran tersebut adalah sebagai berikut .:

1. Berupa dalam satuan keuangan.
2. Umumnya anggaran selalu dibuat dalam jangka waktu satu tahun.
3. Selalu berisi komitmen atas kesanggupan manajemen.
4. Usulan anggaran yang disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi.
5. Hanya dapat diubah dibawah kondisi tertentu, (Mulyadi, 2013)

Penulis juga menyimpulkan bahwa karakteristik anggaran selalu menjadi salah satu ciri khas yang menjadi acuan seorang manajer dalam melakukan proses penyusunan anggaran.

#### **2.1.2.4 Penyusunan Anggaran**

Penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai metode, hal ini tergantung dari kebijakan dan ketetapan perusahaan yang menunjukkan siapa yang bertanggung jawab terhadap penyusunan anggaran perusahaan.

Sofyan (2012), menyatakan bahwa metode yang dapat dipergunakan dalam penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

1. Otoriter atau *Top Down*

Metode ini anggaran ini disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran ini dilaksanakan oleh bawahan tanpa adanya keterlibatan bawahan dalam penyusunannya.

2. Demokrasi atau *Bottom up*

Metode ini, anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan..

3. Campuran antara *Top Down* dan *Bottom Up*

Metode terakhir ini adalah campuran dari kedua metode diatas.

Berdasarkan definisi diatas dapat dinyatakan bahwa penyusunan anggaran selalu tergantung dari kebijakan dan ketetapan perusahaan dan bertanggung jawab dalam penyusunan anggaran.

#### **2.1.2.5 Faktor dan Pertimbangan dalam anggaran**

Nafarin (2012), menyatakan bahwa faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

1. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijakan umum perusahaan.
2. Data waktu silam (lalu)
3. Perkembangan kondisi ekonomi.
4. Segala pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing, dan gerak-gerik pesaing.
5. Melakukan suatu evaluasi agar perusahaan dapat berkembang.

Nafarin (2012), mengatakan bahwa dalam penyusunan anggaran perlu diperhatikan perilaku para pelaksana anggaran dengan cara mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

1. Harus dibuat serealitas mungkin, secermat mungkin sehingga tidak terlalu rendah, tidak menggambarkan kedinamisan, sedangkan anggaran yang dibuat terlalu tinggi hanyalah angan-angan.
2. Untuk memotivasi manajer pelaksana diperlukan partisipasi top manajemen (direksi).
3. Agar pelaksana termotivasi dan tidak tertekan dana yang diberikan harusnya adil atau merata.
4. Untuk membuat laporan realisasi anggaran diperlukan laporan yang akurat dan tepat waktu, sehingga apabila terjadi penyimpangan yang merugikan dapat segera diantisipasi lebih dini.

Nafarin (2011), juga menyatakan bahwa anggaran yang dibuat juga akan mengalami kegagalan bila tidak memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

1. Pembuatan anggaran yang tidak cakap, tidak mampu berpikir ke depan.
2. Kekuasaan membuat anggaran tidak tegas.
3. Manajer yang melaksanakan cenderung kurang ligat.
4. Masyarakat tidak mendukung.

##### 5. Kurang nya dana.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat dinyatakan bahwa dalam menyusun anggaran sangat perlu memperhatikan faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran, perilaku para pelaksana dan hal-hal yang dapat menyebabkan kegagalan pada anggaran yang telah dibuat.

#### 2.1.2.6 Siklus Anggaran

Dalam penyusunan anggaran ada rangkaian aktivitas, rangkaian aktivitas dari awal sampai akhir dinamakan siklus dalam anggaran. Pada dasarnya secara umum siklus anggaran adalah sama untuk setiap organisasi yang berbeda hanya skala prioritas.

Secara skematis siklus anggaran adalah sebagai berikut :



Sumber: Mardiasmo (2011)

**Gambar 2.1**  
**Siklus Anggaran**

Mardiasmo (2011), menegaskan bahwa siklus anggaran terdiri dari 4 (empat) tahap sebagai berikut:

##### 1. Tahap Persiapan Anggaran ( *Preparation* )

Tahap persiapan anggaran dilakukan taksiran pengeuaran atas dasar taksiran pendapatan yang tersedia.

## 2. Tahap Ratifikasi ( *Approval / Ratification* )

Tahap ini merupakan tahap yang melibatkan segala proses politik yang cukup rumit dan cukup berat.

## 3. Tahap Implementasi ( *Implementation* )

Tahap Implementasi dalam tahap ini manajer keuangan memiliki sistem informasi dan sistem pengendalian manajemen.

## 4. Tahap Pelaporan dan Evaluasi ( *Reporting and Evaluation* )

Tahap pelaporan dan evaluasi terkait dengan aspek akuntabilitas. Dimana suatu manajemen dapat melakukan proses anggaran dengan baik sehingga tidak menemukan masalah.

### **2.1.2.7 Kelemahan Anggaran**

Saputro (2014), menyatakan bahwa kelemahan anggaran antara lain :

- a) Anggaran adalah suatu alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya.
- b) Tidak selamanya anggaran yang terjadi berjalan seratus persen seperti yang telah direncanakan.

Sopyan (2012), menegaskan bahwa kelemahan anggaran antara lain :

1. Anggaran adalah rencana yang belum pasti dapat terealisasikan.
2. Anggaran harus di pantau.
3. Anggaran masih memerlukan segala pertimbangan dari atasan.

Maka dari itu kita harus teliti dalam menyusun anggaran dengan menyesuaikan kondisi yang ada.

### **2.1.3 Partisipasi Anggaran**

#### **2.1.3.1 Pengertian Partisipasi**

Partisipasi anggaran didefinisikan sebagai sejauh mana keterlibatan atau peran aktif manager dalam penyusunan anggaran. Irene (2011), partisipasi adalah pelibatan seseorang atau beberapa orang dalam suatu kegiatan. Keterlibatan dalam menggunakan segala kemampuan yang dimilikinya (berinisiatif) dalam segala kegiatan yang dilaksanakan serta mendukung pencapaian tujuan dan tanggung jawab atas segala keterlibatan. Irene (2011), Partisipasi adalah sebagai keterlibatan mental dan emosional dalam situasi kelompok mendorongnya memberi sumbangan terhadap tujuan kelompok serta membagi tanggung jawab bersama. Sedangkan Mardikanto dan Soebiato (2013), menyebutkan bahwa partisipasi merupakan keikutsertaan seseorang didalam kelompok sosial untuk mengambil bagian dari kegiatan masyarakatnya, diluar pekerjaan atau profesinya sendiri. Hal ini berarti bahwa manusia ingin berada dalam suatu kelompok untuk terlibat dalam setiap kegiatan Devi, (2018)

#### **2.1.3.2 Manfaat Partisipasi**

Manfaat partisipasi Nuring (2013), yaitu:

1. Memperluas basis pengetahuan.
2. Membantu terbangunnya proses komunikasi serta hubungan – hubungan kekuasaan.
3. Memberikan solusi pada pemahaman dan pengetahuan lokal.
4. Membantu terciptanya aktivitas – aktivitas yang mengarah pada keberlanjutan akan terus berlansung. Berdasarkan manfaat partisipasi, dapat

disimpulkan bahwa partisipasi akan memberikan manfaat yang penting bagi keberhasilan organisasi yaitu:

- a) Lebih memungkinkan diperolehnya keputusan yang benar karena banyaknya sumbangan yang berarti dan positif.
- b) Mengedepankan komunikasi dua arah sehingga baik bawahan maupun atasan memiliki kesempatan yang sama dalam mengajukan pemikiran.
- c) Mendorong kemampuan berpikir kreatif demi kepentingan bersama.
- d) Melatih untuk bertanggung jawab serta mendorong untuk membangun kepentingan bersama.
- e) Memungkinkan untuk mengikuti setiap perubahan yang terjadi.

### **2.1.3.3 Jenis - Jenis Partisipasi Anggaran**

Terdapat 3 kelompok atau jenis partisipasi anggaran menurut Sayputri (2013), yaitu :

- a) Atasan ke bawahan (*top down approach*)

Manajer atasan akan menetapkan anggaran bagi tingkat yang lebih rendah, sehingga pelaksana anggaran hanya melakukan apa saja yang telah disusun.

- b) Bawahan ke atasan (*bottom up approach*)

Anggaran disusun oleh bawahan dan akan diserahkan ke atasan untuk mendapatkan persetujuan dan pengesahan.

- c) Perpaduan antara *top down* dan *bottom up*

Perpaduan antara *top down* dan *bottom up* ini menekankan pada perlunya kerja sama antara atasan dan bawahan untuk menetapkan anggaran yang lebih baik dalam suatu organisasi

#### **2.1.3.4 Pengertian Partisipasi Anggaran**

Partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggungjawab kepada para manager tingkat bawah dan mendorong kreativitas, sehingga tujuan anggaran akan lebih akan tercapai, Kurniawan (2015).

Partisipasi Anggaran adalah tingkat keterlibatan pegawai dalam penyiapan anggaran, Pratama (2013).

Matolla (2011), juga menegaskan bahwa partisipasi anggaran selalu mempengaruhi usaha pencapaian sasaran dari kinerja manager karena beberapa hal, di antaranya :

- a) Para manager diberi kesempatan untuk menerapkan anggaran.
- b) Disusun sesuai dengan kemampuan suatu bagian.
- c) Menetapkan tingkat sasaran yang realistis
- d) Anggaran/tingkat sasaran yang sesuai dengan aspek selalu dikendalikan oleh manager.
- e) Target anggaran yang ditetapkan sebagai dasar penilaian kinerja pengetahuan harus dapat diterima.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran merupakan suatu bentuk keikutsertaan bawahan bersama atasan dalam penyusunan anggaran.

#### **2.1.3.5 Manfaat Partisipasi Anggaran**

Partisipasi anggaran memiliki manfaat diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Dapat menaikkan rasa kebersamaan dalam kelompok.
2. Dapat mengurangi rasa tertekan akibat adanya anggaran.
3. Dapat mengurangi rasa perbedaan antara satu dengan yang lainnya.

### 2.1.3.6 Keunggulan Partisipasi Anggaran

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

1. Setiap orang pada tingkatan organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen atas.
2. Estimasi anggaran yang dibuat oleh manajer lini depan sering kali lebih akurat dan andal dibandingkan dengan estimasi yang dibuat oleh manajer puncak yang kurang memiliki pengetahuan mendalam tentang pasar dan operasi sehari-hari.
3. Timbul motivasi yang lebih tinggi bila individu berpartisipasi dalam menentukan tujuan mereka sendiri, dibandingkan bila tujuan tersebut ditetapkan dari atas. Anggaran yang ditetapkan sendiri menciptakan adanya komitmen.
4. Seorang manajer yang tidak dapat memenuhi anggaran yang ditetapkan dari atas selalu dapat berkata bahwa anggaran tersebut tidak nyatadan tidak mungkin dicapai.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2011), keunggulan partisipasi anggaran yaitu:

1. Kemungkinan ada penerimaan yang lebih besar atas cita-cita anggaran jika anggaran dipandang berada dalam kendali pribadi manajer, dibandingkan bila dipaksakan secara eksternal. Hal ini mengarah pada komitmen pribadi yang lebih besar untuk mencapai cita-cita tersebut.
2. Hasil penyusunan anggaran partisipasi adalah pertukaran informasi yang efektif. Dalam hal ini ada hasil yang disetujui dan pembuat anggaran mempunyai pemahaman yang lebih jelas mengenai pekerjaan mereka melalui interaksi dengan atasan selama fase peninjauan dan persetujuan

### **2.1.3.7 Kelemahan dalam Partisipasi Anggaran**

Ada 3 ( tiga ) kelemahan atau masalah partisipasi anggaran menurut Hansen/Bowen (2013) adalah sebagai berikut:

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

### **2.1.3.8 Indikator Partisipasi Anggaran**

Ada beberapa indikator dari partisipasi anggaran menurut Sinaga (2013) , antara lain :

1. Penetapan anggaran

Hal ini sangat mempengaruhi seberapa besar partisipasi untuk mencapai keputusan final.

2. Pengajuan Usulan

Mengajukan usulan anggaran dalam organisasi tersebut sesuai dengan tanggungjawab yang dimilikinya dalam penyusunan anggaran.

Suatu individu harus mampu memberikan usulan/pendapat sehingga memberikan manfaat kepada organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

### 3. Kelogisan dalam anggaran

Anggaran seringkali dibuat berdasarkan taksiran dan asumsi, sehingga mengandung unsur ketidakpastian. Oleh karena itu, diperlukan ketelitian dan keyakinan dalam membuat anggaran tersebut logis sesuai dengan kebutuhan yang ada.

## **2.1.4 Kinerja Manajerial**

### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja**

Sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu: kinerja individual dan kinerja organisasi. Fahmi (2017) “Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.” Torang (2014) menyatakan “Kinerja adalah kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standard operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi.

Berdasarkan teori-teori yang diketahui diatas maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa kinerja adalah suatu proses atau hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai melalui beberapa aspek yang harus dilalui serta memiliki tahapan-tahapan untuk mencapainya dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri. Maka dari itu kinerja merupakan elemen yang penting dalam maju mundurnya

suatu organisasi. Karena Kinerja merupakan cerminan bagaimana suatu organisasi itu berjalan ke arah yang benar atau hanya berjalan di tempat saja.

#### **2.1.4.2 Pengertian Manajer**

“Manajer adalah seseorang yang menjalankan fungsi manajemen, antara lain: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), penyusunan anggaran (*budgeting*), dan pengendalian (*controlling*)”, Purnomo dan Tjahjoanggoro (2015).

Ikhsan (2011) menyatakan bahwa manajer adalah seseorang yang bekerja dengan dan melalui orang lain dengan mengoordinasikan kegiatan-kegiatan pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi dalam Yuniarti (2019). Hal ini dapat berarti mengoordinasikan pekerjaan dari satu kelompok atau departemen, atau dapat berarti menyediakan satu orang saja. Pengoordinasian tersebut dapat juga mencakup pengoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan suatu tim yang terdiri atas orang-orang dari organisasi berbeda, seperti karyawan temporer atau karyawan yang bekerja di pemasok dari organisasi tersebut.

#### **2.1.4.3 Klasifikasi Tingkatan Manajer**

Manajer dapat diklasifikasikan dengan dua cara yaitu menurut tingkatan mereka dalam organisasi (rendah, menengah dan tinggi) dan kegiatan-kegiatan organisasi dimana mereka bertanggung jawab (manajer umum dan fungsional).

Rachmawati (2012) menyatakan tingkatan manajer terbagi menjadi tiga golongan yang berbeda diantaranya:

### 1. Manajer lini pertama

Tingkatan paling rendah merupakan tingkat paling manajer paling rendah dalam sebuah organisasi dimana dalam seseorang bertanggung jawab atas pekerjaan orang lain.

### 2. Manajer menengah

Manajer menengah mengarahkan kegiatan manajer dari tingkat yang lebih rendah dan kadang – kadang karyawan operasional juga. Mereka juga bertanggung jawab kepada manajer senior.

### 3. Manajer puncak

Klasifikasi manajer tertinggi ini bertanggung jawab untuk seluruh manajemen dari seluruh organisasi. Orang – orang biasanya disebut eksekutif.

#### **2.1.4.4 Pengertian Kinerja Manajerial**

Krismiaji (2011) menyatakan bahwa kinerja manajerial merupakan “Manajer yang menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan serta beberapa usaha orang lain. Menurut Mulyadi (2016) Kinerja Manajerial adalah seseorang yang mampu memegang posisi manajerial yang diharapkan mampu menghasilkan kinerja yang umumnya bersifat abstrak dan kompleks. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial adalah suatu kegiatan manajerial dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi, tingkat keberhasilan para manajer dalam melaksanakan tugas-tugasnya untuk mencapai sasaran yang telah disepakati.

#### **2.1.4.5 Dimensi Kinerja Manajerial**

Kegiatan personel dan kinerja manajerial menurut Lastanto (2011) meliputi delapan dimensi, yaitu:

1. Evaluasi

Menilai dan mengukur suatu proposal kinerja yang diamati .

2. Investigasi

Mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan laporan dan rekening.

3. Negosiasi

Pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk produk menghubungi pemasok, tawar menawar dengan mewakili penjual, tawar menawar secara kelompok.

4. Perencanaan

Menentukan tujuan kebijakan dan tindakan pelaksanaan penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur dan pemrograman.

5. Pengkoordinasian

Tukar menukar informasi dengan orang lain dibagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, hubungan dengan manajer lain.

6. Pengawasan (*Supervision*)

Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan anda, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.

7. Pengaturan staff (*Staffing*)

Mempertahankan angkatan kerja dibagian anda, merekrut, mewawancarai, dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.

8. Perwakilan (*Representative*)

Menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan anda.

#### **2.1.4.6 Faktor - Faktor yang mempengaruhi Kinerja Manajerial**

Mencapai suatu kinerja manajerial sangat diperlukan adanya faktor yang mempengaruhinya, sehingga kinerja manajerial dapat berjalan dengan baik.

Mahmudi (2018) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial adalah :

- a) Faktor personal/individual, meliputi : ketrampilan (skill), pengetahuan, kepercayaan diri, kemampuan, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b) Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan, arahan, semangat, dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.
- c) Faktor tim, meliputi : kualitas semangat dan dukungan yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d) Faktor sistem, meliputi : sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e) Faktor kontekstual (situasional), meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal dalam Artika (2019)

#### **2.1.4.7 Indikator Kinerja Manajerial**

Ada tujuh indikator kinerja manajerial menurut Wibowo (2011) yaitu:

- a) Perencanaan,

Kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan, tindakan atau pelaksanaan penjadwalan kerja, penganggaran, perencanaan dan pemrograman.

- b) Investigasi,

Kemampuan untuk mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan mengukur hasil, serta menganalisis pekerjaan.

c) Pengkoordinasian,

Kemampuan tukar menukar informasi dengan bagian lain, untuk mengaitkan dan menyesuaikan, memberitahu bagian lain, dan hubungannya dengan manajer lain.

d) Evaluasi

Kemampuan untuk menilai dan mengukur keputusan yang diambil kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.

e) Pengawasan,

Kemampuan untuk mengarahkan, memimpin, membimbing, menjelaskan segala aturan yang berlaku, memberikan dan menangani keluhan pelaksanaan tugas bawahan.

f) Negoisasi,

Bentuk negoisasi yang dilakukan oleh manajer antara lain terjadi pada saat melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual maupun secara kelompok.

g) Perwakilan,

Kemampuan dalam menghadiri pertemuan dengan organisasi lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan masyarakat dan mempromosikan tujuan umum organisasi dalam Sari (2019)

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial sudah dilakukan sebelumnya. Adapun beberapa penelitian terdahulu

yang menjadi landasan peneliti untuk melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 2.1**  
**Daftar Penelitian Terdahulu**

<b>No</b>	<b>Nama /Tahun</b>	<b>Judul</b>	<b>Variabel</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
1	Fatimah Agustin Purnamaningsih (2017)	Pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial (studi pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Sukoharjo)	<p><b>Variabel Independen:</b></p> <p>1. Partisipasi Anggaran</p> <p>2. Komitmen Organisasi</p> <p>3. Sistem Pengukuran Kinerja</p> <p><b>Variabel Dependen :</b></p> <p>Kinerja manajerial</p>	<p>1. Partisipasi anggaran dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.</p> <p>2. Komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.</p>
2	Yuliantoro (2013)	Analisis pengaruh komitmen organisasional terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dengan menggunakan uji residual mutlak	<p><b>Variabel Independen:</b></p> <p>1. Komitmen Organisasional</p> <p><b>Variabel Dependen:</b></p> <p>Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial</p>	<p>1. Partisipasi anggaran dengan moderating komitmen organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial manajer Institusi XYZ.</p>

3	Yusri Hazmi (2014)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan APBD Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintahan Daerah, Melalui: Komitmen Organisasi Dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Moderating Pada Pemko Lhokseumawe	<b>Variabel</b> <b>Dependen :</b> 1.Partisipasi penyusunan APBD <b>Variabel</b> <b>Indepeden:</b> 1.Aparatur pemerintah daerah <b>Variabel</b> <b>Moderating:</b> 1.Melalui: Komitmen Organisasi 2. Job Relevant	1.Partisipasi anggaran dan komitmen organisasi tidak secara signifikan mempengaruhi kinerja aparatur 2.Interaksi partisipasi anggaran dan Job Relevant Information berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial positif.
4	Desy Lesmana (2011)	Pengaruh penganggaran partisipatif, sistem pengukuran kinerja dan kompensasi insentif terhadap kinerja manajerial perguruan tinggi swasta di Palembang	<b>Variabel</b> <b>Dependen :</b> 1.Penganggaran partisipatif 2.Sistem pengukuran kinerja 3.Kompensasi insentif <b>Variabel</b> <b>Indepeden:</b> Kinerja Manajerial	1.Kompensasi insentif tidak signifikan mempengaruhi kinerja manajerial 2.Perspektif financial memiliki pengaruh yang paling rendah terhadap variabel system pengukuran kinerja 1.Partisipasi dalam penyusunan
5	Indarto Ayu (2011)	Pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial perusahaan melalui kecukupan anggaran, komitmen organisasi, komitmen tujuan	<b>Variabel</b> <b>Indepeden:</b> 1.Partisipasi dalam penyusunan anggaran <b>Variabel</b> <b>dependen :</b> Kinerja Manajerial	anggaran memiliki berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

		anggaran, dan <i>job</i> <i>relevant information</i> ( <i>JRI</i> )	Perusahaan Melalui Kecukupan Anggaran, Komitmen Organisasi, Komitmen Tujuan Anggaran, dan JRI	
--	--	--	---	--

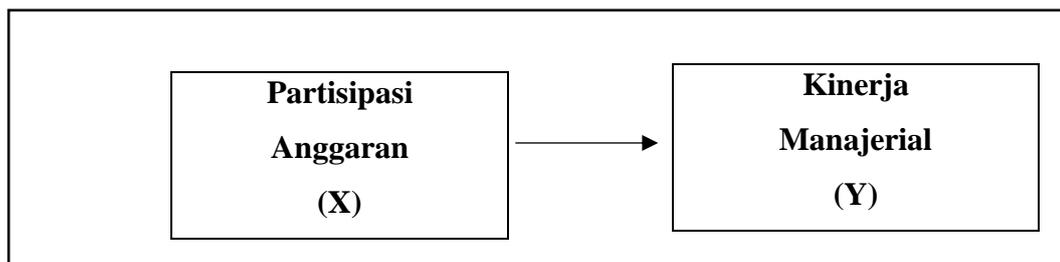
Sumber : Penulis 2021

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan kumpulan konsep dari fenomena yang diteliti sehingga maknanya masih sangat abstrak dan dapat dimaknai secara subjektif dan dapat menimbulkan ambiguitas, Suliyanto (2018). Kerangka konseptual memberikan gambaran bagaimana secara teoritis hubungan antara variabel-variabel penelitian, yaitu variabel independen dan variabel dependen. Penelitian ini variabel independen adalah partisipasi anggaran, sedangkan variabel dependen pada penelitian ini adalah kinerja manajerial. Dalam proses penyusunan anggaran terdapat strategi dan perencanaan yang telah dibuat karena tahap penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja dapat menggagalkan perencanaan yang sudah disusun maka penulis dapat menjelaskan bahwa partisipasi penyusunan anggaran merupakan keikutsertaan pegawai dalam penyusunan anggaran agar dapat mengemukakan pendapat yang akan disampaikan untuk mencapai tujuan yang akan dicapai. penyusunan anggaran diukur melalui peran serta dalam penyusunan anggaran, alasan yang diberikan atasan ketika anggaran direvisi, seringkali inisiatif memberikan pendapat pada saat penyusunan anggaran, pengaruh yang dimiliki dalam anggaran akhir, pertimbangan atas kontribusi terhadap anggaran, frekuensi atasan meminta pendapat atau usulan ketika penyusunan anggaran. Anggaran membatasi tindakan manajemen. Sedangkan kinerja manajerial adalah kemampuan yang telah dicapai seorang manajer dalam menjalankan kegiatan - kegiatan manajerial meliputi : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, dan

perwakilan untuk mencapai tujuan perusahaan. Gambaran hubungannya dijelaskan sebagai berikut: Manajemen mengembangkan rencana, yang berisi tujuan, sasaran dan usulan rencana aksi untuk masa yang akan datang. Rencana tersebut seperti yang telah dikemukakan sebelumnya terdiri atas rencana jangka pendek maupun rencana jangka panjang. Anggaran seharusnya meliputi kinerja perusahaan secara keseluruhan sebaik kinerja dari masing-masing departemen atau divisinya. Para manajer di semua tingkat tentunya harus dapat mencapai target kinerja yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini dapat di simpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran akan berpengaruh dan meningkatkan kinerja manajerial. Untuk dapat menyederhanakan kerangka pemikiran tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 2.2**  
**Kerangka Konseptual**



*Sumber : Oleh Penulis (2021)*

## 2.4 Hipotesis

Sugiyono (2018) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan hanya didasarkan pada teori yang relevan belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiris dengan data.

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka konseptual diatas, maka peneliti mengemukakan hipotesis pada penelitian ini yaitu sebagai berikut :

H1 : Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Kuantitatif dan Asosiatif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui variabel bebas terhadap variabel terikat. Pendekatan kuantitatif menggunakan kuesioner.

Pengertian metode penelitian kuantitatif menurut Sugiyono (2017) adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positifisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang ditetapkan.

#### **3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian**

##### **3.2.1 Lokasi Penelitian**

Peneliti melakukan penelitian pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. BalaiYasa Pulubarayan yang terletak di : Jl. Bengkel, No.1 Pulo brayan Kec. Medan Timur, Kota Medan, Sumatera Utara 20241 – Indonesia.

##### **3.2.2 Waktu Penelitian**

Peneliti melakukan penelitian dari bulan April 2021 sampai dengan selesai, seperti yang terlihat pada tabel dibawah ini :



Perencanaan, Bagian Logistik, Bagian Keuangan dan Sumber Daya Manusia (SDM), dan Bagian *Quality Control*.

### **3.3.2 Jenis Data dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan data kuantitatif , yaitu dilakukan melalui studi lapangan dengan metode kuesioner. Sumber data yang diperoleh adalah data primer. Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, Sugiyono ( 2019).

## **3.4 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

### **3.4.1 Variabel Penelitian**

Variabel dalam penelitian ini adalah variabel independen (bebas) dan variabel dependen (terikat).

Sugiyono (2019) variabel independen (bebas) adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbul variabel dependen (terikat). Yang menjadi variabel independen dalam penelitian ini adalah Partisipasi Anggaran.

Variabel dependen (terikat) adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono,2019). Yang menjadi variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Manajerial.

### **3.4.2 Definisi Operasional**

Suliyanto (2018) definisi operasional variabel penelitian adalah suatu definisi mengenai variabel yang dirumuskan berdasarkan karakteristik-karakteristik variabel tersebut yang dapat diamati. Dengan kata lain, operasionalisasi variabel adalah mendefinisikan variabel yang bersifat konsep menjadi spesifik (tidak bermakna ganda) dan terukur.

Definisi operasional penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.2 yang telah disajikan sebagai berikut :

**Tabel 3.2**  
**Definisi Variabel Operasional**

Variabel	Konsep Variabel	Indikator	Skala
Partisipasi Anggaran (X)	Partisipasi Anggaran merupakan tingkat keterlibatan pegawai dalam penyiapan anggaran dan besarnya pengaruh pegawai terhadap <i>budget goals</i> unit organisasi yang menjadi tanggung jawabnya. Pratama (2013)	1. Keterlibatan dalam penyusunan Anggaran 2.Revisi Anggaran 3.Kerelaan dalam memberikan pendapat 4.Frekuensi saran dalam menyusun anggaran 5.Pengaruh dalam penentuan jumlah anggaran final 6.Pentingnya kontribusi	<b>Ordinal</b>
Kinerja Manajerial (Y)	Kinerja manajerial adalah “Manajer yang menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan serta beberapa usaha orang lain yang berbeda di dalam daerah wewenangnya.” Krismiaji (2011)	1.Pencapaian target kinerja 2.Penilaian Pencapaian dan Pelaksanaan 3.Penilaian Pertanggungjawaban 4.Perbandingan Realisasi Anggaran 5.Sasaran dan Tujuan Penyusunan Anggaran 6.Evaluasi Anggaran	<b>Ordinal</b>

Sumber : Penulis,2021

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Beberapa teknik pengumpulan data menurut Hartono (2017) diantaranya sebagai berikut :

#### 1) Observasi

Teknik observasi merupakan metode yang mengambil data secara langsung dengan objek dan menggunakan komunikasi.

#### 2) Wawancara

Wawancara dilakukan dengan berkomunikasi antara dua orang atau lebih untuk mendapatkan data dari responden. Wawancara dapat berupa wawancara personal, wawancara intersep, dan wawancara telepon.

#### 3) Eksperimen

Studi yang melibatkan keterlibatan peneliti memanipulasi beberapa variabel, mengamati dan mengobservasi efeknya.

#### 4) Survei

Metode pengumpulan data primer untuk menanyai individu yang diwawancarai. Investigasi dapat dibagi menjadi investigasi surat, investigasi yang disediakan komputer.

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan Kuesioner atau teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan daftar pertanyaan atau pernyataan kepada para pegawai yang di jadikan sebagai responden.

### **3.6 Teknik Analitis Data**

#### **3.6.1 Uji Instrumen Penelitian**

##### **3.6.1.1 Uji Validitas**

Validitas menurut Sugiyono (2017) adalah drajat ketetapan antara data yang sesungguhnya pada objek dengan data yang telah didapat setelah penelitian. Penelitian ini merupakan data yang valid dengan alat ukur yang telah disediakan (kuesioner). Uji validitas ini memakai *SPSS 20.0*, dengan ketentuan :

Apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka item kuesioner dapat dikatakan valid.

Apabila  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka item kuesioner dapat dikatakan tidak valid.

##### **3.6.1.2 Uji Reliabilitas**

Menurut Sugiyono (2017) menyatakan bahwa uji reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Suatu kuisioner dikatan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Alat untuk mengukur reabilitas adalah *Cronbach Alpha*. Pengujian dilakukan dngan software *SPSS*. Suatu konstruk dikatakan reliable jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,60$ .

#### **3.6.2 Uji Asumsi Klasik**

##### **3.6.2.1 Uji Normalitas**

Menurut Ghozali (2018) Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji normalitas yang digunakan adalah uji *Kolmogorov-Smirnov*. Data dikatakan diterima, apabila nilai signifikan lebih besar 0,05 pada ( $P > 0,05$ ). Sebaliknya, apabila nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 pada ( $P < 0,05$ ), maka data dikatakan ditolak.

### 3.6.3 Metode Regresi Linier Sederhana

“Regresi sederhana didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen”, Sudaryono (2014). Dalam model regresi ini variabel independen menerangkan variabel dependen. Adapun metode tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut :

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

Keterangan : Y = Kinerja Manajerial

$\alpha$  = Konstanta

$\beta$  = Koefisien Regresi

X = Partisipasi Anggaran

e = Error

### 3.6.4 Pengujian Hipotesis

#### 3.6.4.1 Uji T (Uji Parsial)

Ghozali (2013), uji t digunakan apakah variabel variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Pengujian ini menggunakan signifikansi level 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ). Uji ini dapat dilakukan dengan membandingkan t hitung dengan t tabel, sebagai berikut:

- a. Apabila nilai t hitung  $>$  t tabel, maka variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.
- b. Apabila nilai t hitung  $<$  t tabel, maka variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

#### **3.6.4.2 Koefisien Determinan (R<sup>2</sup>)**

Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) mengukur seberapa besar kemampuan model untuk menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R<sup>2</sup> yang kecil menunjukkan bahwa variabel – variabel dependen amat terbatas dan nilai yang mendekati satu berarti variabel – variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen, Ghozali (2018).

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 3.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Sejarah Singkat berdirinya PT. Kereta Api Indonesia ( Persero )

###### UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan

Sejarah berdirinya UPT. Balai Yasa Pulubrayan Pulubrayan bersamaan dengan pembangunan jaringan Kereta Api di Sumatera Utara oleh *Deli Spoorweg Maatschappy* (DSM) pada tanggal 28 Juni 1883. Tugas pokok UPT. Balai Yasa Pulubrayan pada waktu itu melayani perawatan (maintenance) dari rollong stock (bakal pelanting) milik DSM yang terdiri dari :

- a) Lokomotif Uap
- b) Kereta Penumpang (dari kayu)
- c) Gerbong Barang/Ketel

Pada tanggal 18 November 1957 diadakan Rapat Umum di Jakarta, rapat ini kemudian dilanjutkan dengan aksi mogok para buruh yang bekerja pada perusahaan-perusahaan milik Belanda di Indonesia. DSM sebagai salah satu perusahaan milik Belanda juga diambil oleh pemerintah dengan tujuan menormalisasi DSM dari pihak Belanda, aksi ini dilakukan pada tanggal 3 Desember 1957. Kemudian pada tahun 1959 DSM dinasionalisasikan dan diintegrasikan kedalam Djawatan Kereta Api (DKA) berdasarkan peraturan pemerintah nomor 41 tahun 1959, lembaran negara tahun 1959 nomor 87 tanggal 19 Agustus 1959.

Kemudian pada tahun 1990 status perusahaan berubah dari Perusahaan Jawatan (PERJAN) menjadi Perusahaan Umum (PERUM) berdasarkan peraturan pemerintah nomor 57 tahun 1990. Setelah kurang dari 8 tahun status perusahaan berubah lagi menjadi Perseroan Terbatas (PT), tepatnya pada tanggal 3 Februari 1998 berdasarkan peraturan pemerintah nomor 19 tahun 1998 hingga sekarang.

#### 4.1.2 Perkembangan PT. Kereta Api Indonesia ( Persero) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan

- a. Tahun 1979/1980 s.d 1989/1990 dibangun satu los diesel dengan luas tanah 6.350 M2 yang dilengkapi dengan mesin, pesawat angkat, genset sadangan dan gardu trafo. Pembangunan dilakukan secara bertahap, yang dimulai dari fondasi, bangunan, pengadaan mesin, pemasangan mesin, pemasangan instalasi listrik, supply tenaga listrik dan mengisi peralatan meja kerja, pembagian ruang kerja, kantor, gudang merupakan multiyearsproject. Los ini dibangun untuk meningkatkan kapasitas perawatan lokomotif diesel di eksploitasi Sumatera Utara sebagai pengganti lokomotif uap pada zaman DSM.
- b. Dengan datangnya gerbong sebagai jenis buatan ARAD – Rumania dalam kondisi Smi Knock Down (SKD) dari dana ke 525, tahun 1984/1985 maka menjadi tanggung jawab PJKA dalam hal ini UPT. Balai Yasa Pulubrayan Pulubrayan untuk menyelesaikan perakitannya, seluruhnya berjumlah 187 buah gerbong yang terdiri dari :

**Tabel 4.1 Nama Gerbong**

No	Nama Gerbong	Jumlah
1	GW	25 Buah
2	GWT	35 Buah
3	TTW	40 Buah
4	YYW	20 Buah
5	PPW	15 Buah
6	PPW For Oil	52 Buah
	Total	187 Buah

*Sumber : PT. Kereta Api Indonesia ( Persero ) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan*

- c. Zaman Jepang tahun 1983 didirikan sebagai pengganti gudang karena kondisi rusak berat, maka dibuatlah gudang barang / suku cadang secara bertahap, guna penataan / penyimpanan barang / suku cadang agar lebih dan rapi, penjagaan dan pengawasan yang dilakukan sesuai SAB.
- d. Bangunan – bangunan yang telah rapuh dimakan karat maka diganti dengan atap aluminium disamping pekerjaan lain yaitu perbaikan dinding, pintu, pengecatan, perbaikan kantor dan tempat kerja pada tahun 1984/1985.

e. Dibangun Mushola pada tahun 1991 dengan luas bangunan 168 m<sup>2</sup> yang digunakan sebagai tempat ibadah pegawai yang beragama Islam.

f. Pada tahun 1991 PT. Kereta Api (Persero) Seksi Sarana Pulubrayan memiliki beberapa aset seperti :

1) Luas Bangunan = 28.233,00 M<sup>2</sup>

2) Luas Tanah = 99.465,50 M<sup>2</sup>

3) Jumlah armada di Eksploitasi Sumatera Utara (ESU) :

Lok Diesel = 40 buah

Kereta = 60 buah

Gerbong = 1.120 buah

Jumlah Mesin = 300 buah

Jumlah Karyawan = 400 orang

g. Direnovasi los H dan W pada tahun 1995 – 1996 dengan pekerjaan penggantian atap galvanis yang dibiayai oleh Eksploitasi Kepala Daerah (EKD) Medan.

h. Dibangun Bearing Shop dan pengadaan alat dilokasi los Diesel pada tahun 1997.

i. Dimodifikasi gerbong YYW menjadi PPCW sebanyak 27 buah, hal ini dilakukan karena kebutuhan pasar pada tahun 2000.

j. Dalam proses pembuatan ruang pengetesan air brake di Los H yang akan dipergunakan untuk perbaikan alat-alat pengereman kereta dan gerbong.

k. Tahun 2009 dibangun Fasilitas Perusahaan seperti pembangunan Toilet, Area merokok, sarana olah raga, Spoor Loop (jalur putar) dan saat ini sedang dilakukan pembangunan Open Storage (tempat penyimpanan terbuka) di ujung utara.

l. Tahun 2018 – Sekarang merenovasi ruang perencanaan, logistik, dan ruangan manager bagian *Quality Control*.

#### **4.1.3 Ruang Lingkup PT. Kereta Api Indonesia ( Persero ) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan**

PT Kereta Api Indonesia (Persero) UPT Balai Yasa Pulubrayan Medan disebut sebagai tempat perbaikan semua sarana perkeretaapian atau sebagai pusat bengkel perkeretaapian yang dialokasikan di Divisi Regional I Sumatera Utara dan Aceh. Kegiatan yang dilakukan dalam perusahaan ini adalah perbaikan dan perawatan sarana kereta, gerbong dan lokomotif. Kemudian melakukan pengadaan barang dan jasa untuk perawatan atau pemeliharaan sarana kereta, gerbong dan lokomotif untuk kebutuhan di lintas dan balai yasa. Selain itu juga dilakukan pendistribusian suku cadang baik untuk kebutuhan di balai yasa maupun kebutuhan di lintas.

Pada tahun 2000 untuk pertama kalinya UPT. Balai Yasa Pulubrayan digabung dalam struktur organisasi Unit Sarana Divre I SU kemudian Tahun 2009 Unit Sarana Divre I SU dilakukan restrukturisasi menjadi 2 unit (Sarana Lintas dan UPT. Balai Yasa Pulubrayan), Unit Sarana menginduk ke bawah tata laksana organisasi Divisi Rgional I Sumatera Utara sedangkan UPT. Balai Yasa Pulubrayan menginduk di bawah tata laksana organisasi Direktorat Pengelolaan Sarana kantor pusat Bandung. Semenjak tahun 2009 banyak perubahan yang dilakukan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) untuk memberikan nilai tambah di bawah kepemimpinan Direktur Utama Igatius Jonan.

Pada Agustus 2015 sampai dengan saat ini kembali digabung menjadi Unit Sarana Divre I SU, dan pada tahun 2018 telah dipisahkan kembali sebagai UPT. Balai Yasa Pulubrayan yang menginduk di bawah tata laksana organisasi Direktorat Pengelolaan Sarana kantor pusat Bandung.

#### **4.1.4 Visi , Misi dan Makna Logo Perusahaan PT. Kereta Api Indonesia ( Persero) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan**

Visi adalah suatu pandangan jauh tentang perusahaan, tujuan dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan pada masa mendatang sedangkan misi adalah pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh lembaga dalam mewujudkan. Adapun penjelasan mengenai visi dan misi PT Kereta Api Indonesia (Persero) adalah sebagai berikut :

### 1. Visi

Menjadi solusi ekosistem transportasi terbaik untuk Indonesia

### 2. Misi

- 1) Untuk menyediakan sistem transportasi yang aman, efisien, berbasis digital, dan berkembang pesat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
- 2) Untuk mengembangkan solusi transportasi massal yang terintegrasi melalui investasi dalam sumber daya manusia, infrastruktur, dan teknologi.
- 3) Untuk memajukan pengembangan nasional melalui kemitraan dengan para pemangku kepentingan, termasuk memprakarsai dan melaksanakan pengembangan infrastruktur – infrastruktur penting terkait transportasi.

### 3. Logo Perusahaan

Logo adalah huruf atau lambang yang mengandung makna, terdiri dari atas satu kata atau lebih sebagai nama perusahaan atau lambang. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan.



**Gambar 4.1**

#### **Logo Perusahaan**

*Sumber : PT. Kereta Api Indonesia ( Persero ) UPT . Balai Yasa Pulubrayan Medan*

Makna yang terkandung dalam Logo Perusahaan, yaitu :

1. Logo PT Kereta Api Indonesia yang baru ( KAI) hanya berupa tulisan huruf kapital KAI jenis *typeface italic*. Menggantikan logo lama yaitu simbol *moving forward* ada anak panahnya. Untuk logo KAI yang sekarang ini terinspirasi dari bentuk rel kereta yang digambarkan dengan garis menyambung ke atas pada difikasi pada huruf A menggambarkan karakter KAI yaitu progresif, berpikiran terbuka, dan terpercaya. Grafik

yang tegas namun ramah dengan perbedaan warna pada huruf diharapkan dapat mencerminkan hubungan yang harmonis dan kompeten antara KAI dan seluruh pemangku kepentingan.

2. Untuk warna pada logo KAI adalah Biru tua dan Warna *Orange*. Arti pada warna biru tua menunjukkan stabilitas, profesionalisme, amanah, dan kepercayaan diri. Sedangkan arti warna *orange* menunjukkan antusiasme, kreativitas, tekad, kesuksesan, dan kebahagiaan.
3. PT KAI diharapkan terus maju dan menjadi solusi ekosistem transportasi terbaik yang terintegrasi, terpercaya, bersinergi, dan kelak dapat menghubungkan Indonesia dari Sabang sampai Merauke.

#### **4.1.5 Struktur Organisasi PT . Kereta Api Indonesia ( Persero ) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan**

Organisasi adalah sebuah wadah untuk sekumpulan orang yang bekerja sama secara rasional serta sistematis yang dipimpin atau terkendali untuk mencapai tujuan tertentu memanfaatkan sumber daya yang ada di dalamnya. Anggota organisasi yang terdiri dari pemimpin yang mengatur organisasi secara umum, manajer yang mengepalai unit tertentu sesuai fungsi bidang kerjanya dan orang-orang yang bekerja di bawah manajer. Didalam organisasi terdapat struktur organisasi dimana struktur organisasi tersebut memberikan gambaran yang jelas tentang tugas - tugas ataupun tanggung jawab yang dikerjakan untuk mencapai suatu tujuan.

Di dalam struktur organisasi dapat dijelaskan mengenai tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian sebagai berikut :

- a. General Manager (Manajer Umum)

*General Manager* yang bertanggung jawab secara langsung pada Direktur Pengelolaan Sarana di Kantor Pusat PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung dalam melaksanakan pengawasan secara langsung terhadap semua pekerjaan yang dilakukan UPT. Balai Yasa Pulubrayan.

b. Golongan Keuangan, SDM & TI

Golongan Keuangan, SDM & TI di pimpin oleh seorang Manager yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada General Manager UPT. Balai Yasa Pulubrayan. Manager Keuangan, SDM & TI mempunyai tugas dan tanggung jawab yaitu :

1. Mengkoordinair penyusunan rencana kerja anggaran tahunan dan melaksanakan, mengendalikan dan melaporkan rencana serta pelaksanaan anggaran.
2. Membina pelaksanaan akuntansi dan penyusunan laporan keuangan UPT. Balai Yasa Pulubrayan.
3. Melaksanakan pengelolaan administrasi keuangan, pengesahan gaji pegawai dan non-pegawai, pengesahan pembayaran kepada pihak ketiga serta penyelesaian dokumen analisa atau tata usaha keuangan.
4. Merumuskan penjabaran strategi dan kebijakan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan kantor pusat. Terselenggaranya proses peningkatan kualitas secara berkelanjutan dan pengolaan resiko seksinya.
5. Menyusun program pengelolaan dan evaluasi SDM. Mengelola hygiene perusahaan, kesehatan kerja (Hiperkes) dan lingkungan. Mengelola dokumen perusahaan serta kegiatan administrasi kerumah tanggaan, protokoler dan umum.

c. Golongan Quality Control

Golongan Quality Control dipimpin oleh Manager yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada General Manager UPT. Balai Yasa Pulubrayan. Manager Quality Control mempunyai tugas dan tanggung jawab yaitu :

1. Merumuskan penjabaran strategi dan kebijakan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya yang telah ditetapkan kantor pusat. Terselenggaranya proses peningkatan kualitas secara

berkelanjutan, pengelolaan resiko dan terjadinya *safety* di golongannya.

2. Menyusun program penyimpanan lokomotif siap operasi, perawatan rutin dan pengendalian perawatan lokomotif. Menyusun program penyimpanan kereta gerbong siap operasi, perawatan rutin dan pengendalian perawatan lokomotif.

d. Golongan Logistik dan Pergudangan

Golongan Logistik dan Pergudangan dipimpin oleh seorang manager yang berada dibawah dan bertanggung General Manager UPT. Balai Yasa Pulubrayan. Manager Logistik dan Pergudangan mempunyai tugas dan tanggung jawab, yaitu :

1. Merumuskan penjabaran strategi dan kebijakan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya yang telah ditetapkan kantor pusat.
2. Melaksanakan pengadaan barang serta mengelola administrasi perawatan sarana.

e. Golongan Perencanaan

Golongan Perencanaan dipimpin oleh seorang manager yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada General Manager UPT. Balai Yasa Pulubrayan. Manager Perencanaan mempunyai tugas dan tanggung jawab, yaitu:

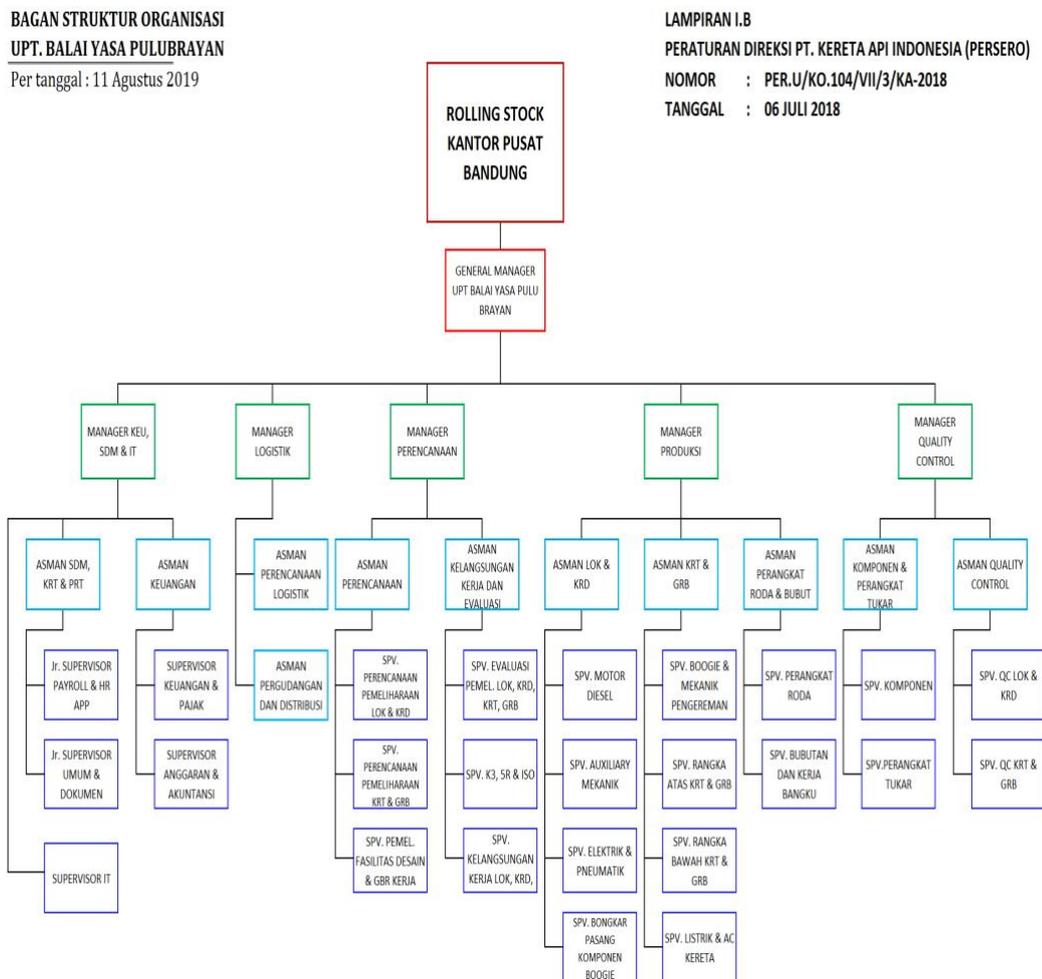
1. Merangkum penjabaran strategis dan kebijakan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya yang telah ditetapkan kantor pusat.
2. Meningkatkan kualitas dan kuantitas perawatan secara berkelanjutan, pengelolaan resiko dan terjaminnya *safety*.
3. Merencanakan program anggaran dan evaluasi kinerja perawatan Sarana, Lokomotif, Kereta, dan Gerbong serta menjamin ketersediaan dan Kelayakan Sarana.

f. Golongan Produksi

Golongan Produksi dipimpin oleh seorang manager yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada UPT. Balai Yasa Pulubrayan. Manajer Produksi mempunyai tugas dan tanggung jawab, yaitu:

1. Melaksanakan perawatan dan pemeliharaan lokomotif/KRD, kereta dan gerbong yang siap operasi, merumuskan pemanfaatan dan Pembagian kereta dan gerbong, pengaturan dan evaluasi kerja pelaksanaan kereta dan gerbong, pengaturan dan evaluasi kinerja pelaksanaan program perjalanan kereta api.
2. Melaksanakan pemantauan, pengawasan, pemeriksaan, pembinaan, mutu pekerjaan perawatan kereta api secara berkala.

Adapun Struktur UPT. Balai Yasa Pulubrayan dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



**Gambar 4.2**  
**Struktur Organisasi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. Balai Yasa Pulubarayan Medan**

*Sumber : PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. Balai Yasa Pulubarayan Medan*

#### 4.1.6 Penyajian Data

Analisis data yang digunakan bersifat kuantitatif atau bisa diukur dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang ditetapkan sebelumnya. Instrumen yang digunakan untuk penelitian ini adalah kuesioner yang dibagikan ke 40 responden, dimana responden yang menjawab kuesioner ini adalah para Pegawai Intansi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan. Kuesioner berisikan 12 item pernyataan yang terdiri dari 6 item pernyataan untuk variabel bebas X (Partisipasi Anggaran) dan 6 item pernyataan untuk variabel terikat Y (Kinerja Manajerial). Dengan melalui indikator variabel-variabel penelitian akan di uji hipotesis melalui penyebaran kuesioner yang telah diberi skor. Dimana skor mempunyai nilai dari pendapat responden atas masing-masing variabel. Adapun nilai dari pendapat responden tersebut berdasarkan Skala Likert dibawah ini.

**Tabel 4.2**  
**Skala Likert**

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

Untuk menjawab permasalahan yang penulis lakukan, penulis menguraikan karakteristik reseeden berdasarkan hasil kuesioner sehingga data yang dipergunakan untuk menjawab permasalahan tersebut lebih akurat dan jelas.

#### 4.1.7 Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang diuraikan berikut ini bagaimana keadaan responden yang diteliti berdasarkan jenis kelamin, usia dan lama bekerja.

**Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-Laki	23	57,5	57,5	57,5
Perempuan	17	42,5	42,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Sumber : Hasil Penelitian SPSS 20.0 (2021)

Berdasarkan tabel 4.3 diatas, menunjukkan bahwa yang lebih dominan Pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan yang menjadi responden berdasarkan Jenis Kelamin adalah bejenis kelamin Laki - Laki yaitu sebanyak 23 orang atau sebesar 57,5 % dari total responden.

**Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Usia**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20 - 30 Tahun	20	50,0	50,0	50,0
31 - 40 Tahun	10	25,0	25,0	75,0
41 - 50 Tahun	5	12,5	12,5	87,5
> 50 Tahun	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Sumber : Hasil Penelitian SPSS 20.0 (2021)

Berdasarkan tabel 4.4 diatas, menunjukkan bahwa yang lebih dominan Pegawai PT. Kereta Api Indonesia ( Persero ) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medam yang menjadi responden berdasarkan Usia adalah 20 – 30 Tahun yaitu sebanyak 20 orang atau sebesar 50,0 % dari total responden.

**Tabel 4.5 Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid > 1 Tahun	18	45,0	45,0	45,0
6 - 10 Tahun	12	30,0	30,0	75,0
> 11 Tahun	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Sumber : Hasil Penelitian SPSS 20.0 (2021)

Berdasarkan tabel 4.5 diatas, menunjukkan bahwa yang lebih dominan Pegawai PT. Kereta Api Indonesia ( Persero ) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medam yang menjadi responden berdasarkan Lama Bekerja adalah > 1 Tahun yaitu sebanyak 18 orang atau sebesar 45,0 % dari total responden.

#### 4.1.8 Deskripsi Karakteristik Variabel Penelitian

Penelitian ini terdiri dari 1 variabel bebas yaitu Partisipasi Anggaran dengan 1 (satu) variabel terikat yaitu Kinerja Manajerial.

**Tabel 4.6 Responden Berdasarkan X.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Setuju	9	22,5	22,5	22,5
Setuju	12	30,0	30,0	52,5
Netral	13	32,5	32,5	85,0
Tidak Setuju	3	7,5	7,5	92,5
Sangat Tidak Setuju	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Sumber : Hasil Penelitian SPSS 20.0 (2021)

Berdasarkan tabel 4.6 diatas, menunjukkan bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 9 orang (22,5%), Setuju 12 orang (30,0%), Netral sebanyak 13 orang (32,5%), Tidak Setuju 3 orang (7,5%), dan Sangat Tidak Setuju sebanyak 3 orang (7,5%). Jadi dapat disimpulkan responden netral bahwa semua kepala bagian ikut dan terlibat dalam penyusunan semua anggaran.

**Tabel 4.7 Responden berdasarkan X.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Setuju	11	27,5	27,5	27,5
Setuju	15	37,5	37,5	65,0
Netral	7	17,5	17,5	82,5
Tidak Setuju	3	7,5	7,5	90,0
Sangat Tidak Setuju	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Sumber : Hasil Penelitian SPSS 20.0 (2021)

Berdasarkan tabel 4.7 diatas, menunjukkan bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11 orang (27,5%), Setuju 15 orang (37,5%), Netral sebanyak 7 orang (17,5%), Tidak Setuju 3 orang (7,5%), dan Sangat Tidak Setuju sebanyak 4 orang (10,0%). Jadi dapat disimpulkan responden Setuju bahwa masuk akal jika dilakukan revisi anggaran.

**Tabel 4.8 Responden berdasarkan X.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Setuju	11	27,5	27,5	27,5
Setuju	13	32,5	32,5	60,0
Netral	12	30,0	30,0	90,0
Tidak Setuju	1	2,5	2,5	92,5
Sangat Tidak Setuju	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

*Sumber : Hasil Penelitian SPSS 20.0 (2021)*

Berdasarkan tabel 4.8 diatas, menunjukkan bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11 orang (27,5%), Setuju 13 orang (32,5%), Netral sebanyak 12 orang (30,0%), Tidak Setuju 1 orang (2,5%), dan Sangat Tidak Setuju sebanyak 3 orang (7,5%). Jadi dapat disimpulkan responden Setuju bahwa semua kepala bagian sering memberikan pendapat atau usulan tentang anggaran tanpa diminta.

**Tabel 4.9 Responden berdasarkan X.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Setuju	11	27,5	27,5	27,5
Setuju	14	35,0	35,0	62,5
Netral	11	27,5	27,5	90,0
Tidak Setuju	1	2,5	2,5	92,5
Sangat Tidak Setuju	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

*Sumber : Hasil Penelitian SPSS 20.0 (2021)*

Berdasarkan tabel 4.9 diatas, menunjukkan bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11 orang (27,5%), Setuju 14 orang (35,0%), Netral sebanyak 11 orang (27,5%), Tidak Setuju 1 orang (2,5%), dan Sangat Tidak Setuju sebanyak 3 orang (7,5%). Jadi dapat disimpulkan responden Setuju bahwa dalam proses penyusunan anggaran sangat membutuhkan pendapat semua kepala bagian dalam proses penyusunan anggaran.

**Tabel 4.10 Responden berdasarkan X.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sangat Setuju	11	27,5	27,5	27,5
Setuju	16	40,0	40,0	67,5
Netral	9	22,5	22,5	90,0
Tidak Setuju	2	5,0	5,0	95,0
Sangat Tidak Setuju	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

*Sumber : Hasil Penelitian SPSS 20.0 (2021)*

Berdasarkan tabel 4.10 diatas, menunjukkan bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11 orang (27,5%), Setuju 16 orang (35,0%), Netral sebanyak 9 orang (22,5%), Tidak Setuju 2 orang (5,0%), dan Sangat Tidak Setuju sebanyak 2 orang (5,0%). Jadi dapat disimpulkan responden Setuju bahwa semua kepala bagian memiliki pengaruh yang besar dalam menentukan sasaran anggaran.

**Tabel 4.11 Responden berdasarkan X.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sangat Setuju	8	20,0	20,0	20,0
Setuju	17	42,5	42,5	62,5
Netral	9	22,5	22,5	85,0
Tidak Setuju	2	5,0	5,0	90,0
Sangat Tidak Setuju	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

*Sumber : Hasil Penelitian SPSS 20.0 (2021)*

Berdasarkan tabel 4.11 diatas, menunjukkan bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 8 orang (20,0%), Setuju 17 orang (42,5%), Netral

sebanyak 9 orang (22,5%), Tidak Setuju 2 orang (5,0%), dan Sangat Tidak Setuju sebanyak 4 orang (10,0%). Jadi dapat disimpulkan responden Setuju bahwa semua kepala bagian memberikan kontribusi dalam penyusunan anggaran.

**Tabel 4.12 Responden berdasarkan Y.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Setuju	13	32,5	32,5	32,5
Setuju	11	27,5	27,5	60,0
Netral	10	25,0	25,0	85,0
Tidak Setuju	1	2,5	2,5	87,5
Sangat Tidak Setuju	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

*Sumber : Hasil Penelitian SPSS 20.0 (2021)*

Berdasarkan tabel 4.12 diatas, menunjukkan bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 orang (32,5%), Setuju 11 orang (27,5%), Netral sebanyak 10 orang (25,0 %), Tidak Setuju 1 orang (2,5%), dan Sangat Tidak Setuju sebanyak 5 orang (12,5%). Jadi dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwa biasanya target yang ditetapkan sangat mudah dicapai.

**Tabel 4.13 Responden berdasarkan Y.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Setuju	10	25,0	25,0	25,0
Setuju	13	32,5	32,5	57,5
Netral	11	27,5	27,5	85,0
Tidak Setuju	2	5,0	5,0	90,0
Sangat Tidak Setuju	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

*Sumber : Hasil Penelitian SPSS 20.0 (2021)*

Berdasarkan tabel 4.13 diatas, menunjukkan bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 orang (25,0%), Setuju 13 orang (32,5%), Netral sebanyak 11 orang (27,5%), Tidak Setuju 2 orang (5,0%), dan Sangat Tidak Setuju sebanyak 4 orang (10,0%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa kinerja

semua kepala bagian dinilai baik jika anggaran yang ditetapkan dapat dicapai dan dilaksanakan.

**Tabel 4.14 Responden berdasarkan Y.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sangat Setuju	13	32,5	32,5	32,5
Setuju	14	35,0	35,0	67,5
Netral	6	15,0	15,0	82,5
Tidak Setuju	3	7,5	7,5	90,0
Sangat Tidak Setuju	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

*Sumber : Hasil Penelitian SPSS 20.0 (2021)*

Berdasarkan tabel 4.14 diatas, menunjukkan bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 orang (32,5%), Setuju 14 orang (35,0%), Netral sebanyak 6 orang (15,0%), Tidak Setuju 3 orang (7,5%), dan Sangat Tidak Setuju sebanyak 4 orang (10,0%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa kinerja semua kepala bagian dinilai baik jika anggaran yang ditetapkan dapat pertanggungjawabkan.

**Tabel 4.15 Responden berdasarkan Y.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sangat Setuju	10	25,0	25,0	25,0
Setuju	16	40,0	40,0	65,0
Netral	9	22,5	22,5	87,5
Sangat Tidak Setuju	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

*Sumber : Hasil Penelitian SPSS 20.0 (2021)*

Berdasarkan tabel 4.15 diatas, menunjukkan bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 orang (25,0%), Setuju 16 orang (40,0%), Netral sebanyak 9 orang (22,5%), dan Sangat Tidak Setuju sebanyak 5 orang (12,5%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa untuk mengetahui perkembangan kinerja yang baik pada umumnya jika rencana dan realisasi anggaran dari tahun ke tahun dapat diperbandingkan.

**Tabel 4.16 Responden berdasarkan Y.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sangat Setuju	10	25,0	25,0	25,0
Setuju	15	37,5	37,5	62,5
Netral	8	20,0	20,0	82,5
Tidak Setuju	2	5,0	5,0	87,5
Sangat Tidak Setuju	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Sumber : Hasil Penelitian SPSS 20.0 (2021)

Berdasarkan tabel 4.16 diatas, menunjukkan bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 orang (25,0%), Setuju sebanyak 15 orang (37,5%), Netral sebanyak 8 orang (20,0%), tidak setuju sebanyak 2 orang (5,0%) dan sangat tidak Setuju sebanyak 5 orang (12,5%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa semua kepala bagian berperan dalam penentuan tujuan, kebijakan , rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran dan penyusunan program.

**Tabel 4.17 Responden berdasarkan Y.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sangat Setuju	14	35,0	35,0	35,0
Setuju	17	42,5	42,5	77,5
Netral	6	15,0	15,0	92,5
Sangat Tidak Setuju	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Sumber : Hasil Penelitian SPSS 20.0 (2021)

Berdasarkan tabel 4.17 diatas, menunjukkan bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 orang (35,0%), Setuju 17 orang (42,5%), Netral sebanyak 6 orang (15,0%), dan sangat tidak setuju sebanyak 3 orang (7,5%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa semua kepala bagian selalu merevisi target anggaran yang ditetapkan setelah berjalan 6 bulan.

## 4.1.9 Pengujian dan Analisis Data

### 4.1.9.1 Uji Validitas

Validitas menurut Sugiyono (2017) adalah drajat ketetapan antara data yang sesungguhnya pada objek dengan data yang telah didapat setelah penelitian. Penelitian ini merupakan data yang valid dengan alat ukur yang telah disediakan (kuesioner). Uji validitas ini memakai *SPSS 20.0*, dengan ketentuan :

Apabila  $r$  hitung  $>$  dari  $r$  tabel, maka item kuesioner dapat dikatakan valid.

Apabila  $r$  hitung  $<$  dari  $r$  tabel maka item kuesioner dapat dikatakan tidak valid.

**Tabel 4.18 Uji Validitas Partisipasi Anggaran (X)**

Partisipasi Anggaran				
No	R hitung	R table	Nilai Sig	Keterangan
X.1	0.734	0.312	0.000	Valid
X.2	0.789	0.312	0.000	Valid
X.3	0.705	0.312	0.000	Valid
X.4	0.877	0.312	0.000	Valid
X.5	0.808	0.312	0.000	Valid
X.6	0.853	0.312	0.000	Valid

*Sumber : Hasil Penelitian SPSS 20.0 (2021)*

Dari tabel 4.18 diatas variabel Partisipasi Anggaran hasil uji validitas dari 6 (enam) item pernyataan yang ditunjukkan kepada 40 responden dengan menggunakan angket dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid karena memenuhi ketentuan  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, dengan demikian 6 (enam) item valid tersebut dapat digunakan untuk pengumpulan data penelitian.

**Tabel 4.19 Uji Validitas Kinerja Manajerial (Y)**

Kinerja Manajerial				
No	R hitung	R table	Nilai Sig	Keterangan
X.1	0.719	0.312	0.000	Valid
X.2	0.842	0.312	0.000	Valid
X.3	0.867	0.312	0.000	Valid
X.4	0.848	0.312	0.000	Valid
X.5	0.878	0.312	0.000	Valid
X.6	0.748	0.312	0.000	Valid

*Sumber : Hasil Penelitian SPSS 20.0 (2021)*

Dari tabel 4.19 diatas variabel Kinerja Manajerial hasil uji validitas dari 6 (enam) item pernyataan yang ditunjukkan kepada 40 responden dengan menggunakan angket dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid karena memenuhi ketentuan  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, dengan demikian 6 (enam) item valid tersebut dapat digunakan untuk pengumpulan data penelitian.

#### 4.1.9.2 Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2017) menyatakan bahwa uji reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Suatu kuisisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Alat untuk mengukur reabilitas adalah *Cronbach Alpha*. Pengujian dilakukan dngan software SPSS. Suatu konstruk dikatakan reliable jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $>$  0,60.

**Tabel 4.20 Uji Reliabilitas Partisipasi Anggaran (X)**

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,882	,883	6

*Sumber : Hasil Penelitian SPSS 20.0 (2021)*

Dari Tabel 4.20 diatas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar  $0,88 > 0,60$  sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 6 (enam) butir pernyataan pada variabel Partisipasi Anggaran adalah reliabel.

**Tabel 4.21 Uji Reliabilitas Kinerja Manajerial (Y)**

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,900	,900	6

Sumber : Hasil Penelitian SPSS 20.0 (2021)

Dari Tabel 4.21 diatas, hasil output SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar  $0,90 > 0,60$  sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 6 (enam) butir pernyataan pada variabel Kinerja Manajerial adalah reliabel.

#### 4.1.10 Analisis statistik deskriptif

Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian maksimum dan minimum. Analisis statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui deskripsi suatu data yang dilihat berdasarkan distribusi frekuensi dan persentase dari variabel Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial.

**Tabel 4.22 Statistik Deskriptif Partisipasi Anggaran (X)**

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
X1	40	1	5	99	2,47	1,154
X2	40	1	5	94	2,35	1,252
X3	40	1	5	92	2,30	1,137
X4	40	1	5	91	2,28	1,132
X5	40	1	5	88	2,20	1,067
X6	40	1	5	97	2,43	1,174
Valid N (listwise)	40					

Sumber : Hasil Penelitian SPSS 20.0 (2021)

Pada Tabel 4.22 diatas pada variabel Partisipasi Anggaran (X) rata-rata jawaban pegawai dari setiap item pernyataan memiliki jawaban setuju dengan rentang minimum sangat setuju 1 dan maksimum 5. Jawaban yang paling tinggi didominasi pada X.1 dengan pernyataan semua kepala bagian ikut dan terlibat dalam penyusunan semua anggaran sedangkan jawaban paling rendah adalah pada

X.5 dengan pernyataan semua kepala bagian memiliki pengaruh yang besar dalam penyusunan anggaran.

**Tabel 4.23 Statistik Deskriptif Kinerja Manajerial (Y)**

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Y1	40	1	5	94	2,35	1,312
Y2	40	1	5	97	2,42	1,217
Y3	40	1	5	91	2,28	1,281
Y4	40	1	5	94	2,35	1,231
Y5	40	1	5	97	2,43	1,279
Y6	40	1	5	81	2,03	1,097
Valid N (listwise)	40					

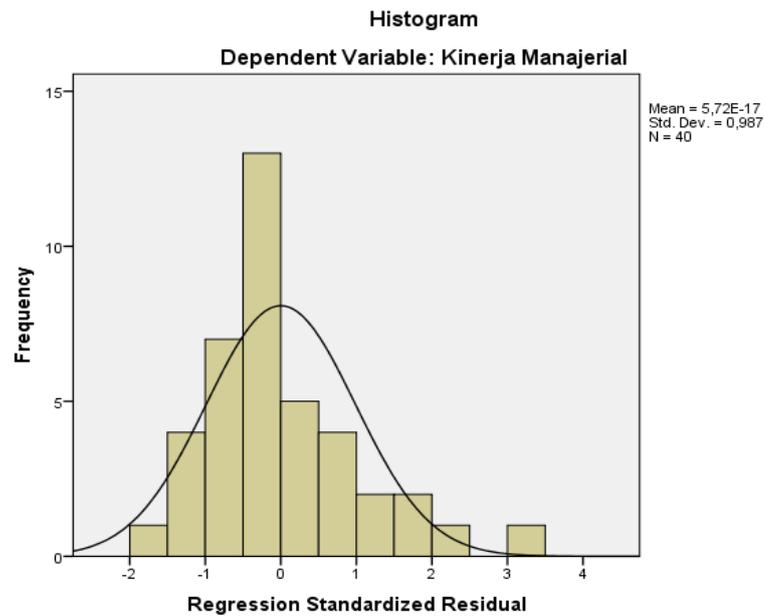
Sumber : Hasil Penelitian SPSS 20.0 (2021)

Pada Tabel 4.23 diatas pada variabel Kinerja Manajerial (Y) rata-rata jawaban konsumen dari setiap item pernyataan memiliki jawaban setuju dengan rentang minimum 1 dan maksimum 5. Jawaban yang paling tinggi didominasi pada Y5 dengan pernyataan semua kepala bagian berperan dalam penentuan tujuan, kebijakan, rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran dan penyusunan program sedangkan jawaban paling rendah adalah pada Y6 dengan pernyataan semua kepala bagian selalu merevisi target anggaran yang ditetapkan setelah berjalan 6 bulan.

#### **4.1.11 Teknik Analisis Data**

##### **4.1.11.1 Uji Normalitas**

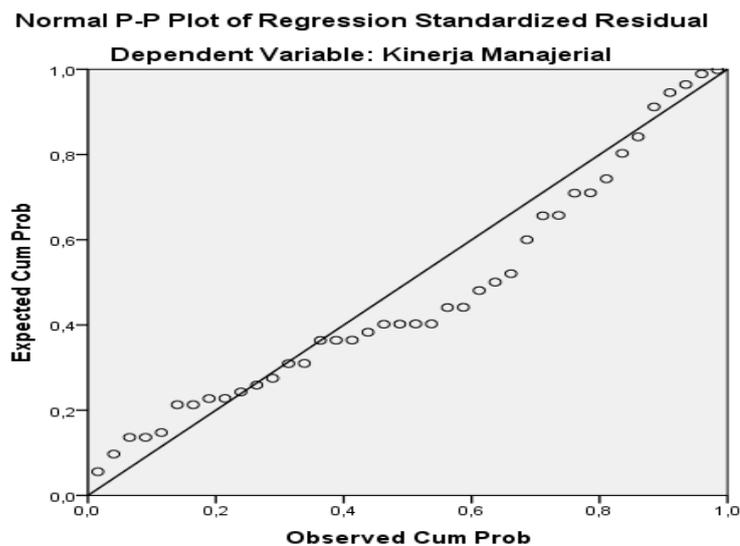
Menurut Ghozali (2018) Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji normalitas yang digunakan adalah uji *Kolmogorov-Smirnov*. Data dikatakan diterima, apabila nilai signifikan lebih besar 0,05 pada ( $P > 0,05$ ). Sebaliknya, apabila nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 pada ( $P < 0,05$ ), maka data dikatakan ditolak.



**Gambar 4.3 Histogram Uji Normalitas**

*Sumber : Hasil Penelitian SPSS 20.0 (2021)*

Berdasarkan Gambar 4.3 dapat disimpulkan hasil pengujian normalitas data diketahui bahwa data telah berdistribusi normal, dimana gambar histogram terlihat garis melengkung membentuk lengkung simetris sehingga pengambilan keputusan uji normalitas menerima  $H_a$  dan menolak  $H_o$ . Artinya data pada penelitian ini berdistribusi secara normal.



**Gambar 4.4 Plot Uji Normalitas**

*Sumber : Hasil Penelitian SPSS 20.0 (2021)*

Berdasarkan Gambar 4.4 diatas, terlihat pada pengujian P-P Plot terlihat titik-titik menyebar mendekati garis diagonal pada P-P Plot, sehingga pengambilan keputusan uji normalitas menerima  $H_a$  dan menolak  $H_o$ , artinya data pada penelitian ini berdistribusi secara normal.

Untuk lebih memastikan apakah data disepanjang garis diagonal tersebut berdistribusi normal atau tidak, maka dilakukan uji *Kolmogorov-Smirnov* kriteria yang dipakai adalah data dikatakan berdistribusi normal jika nilai *Asymp.sig (2-tailed)* > taraf nyata ( $\alpha = 0,05$ ).

**Tabel 4.24 Uji Normalitas (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		40
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,53063380
	Absolute	,124
Most Extreme Differences	Positive	,124
	Negative	-,081
Kolmogorov-Smirnov Z		,785
Asymp. Sig. (2-tailed)		,569

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

*Sumber : Hasil Penelitian SPSS 20.0 (2021)*

Pada Tabel 4.24 diatas, menjelaskan pengolahan data tersebut berdistribusi normal. Hal ini dapat dilihat dari hasil perhitungan nilai signifikan *Kolmogorov Smirnov (Asymp.sig(2-tailed))* sebesar 0,56 maka dapat disimpulkan data terdistribusi secara normal, dimana nilai signifikannya lebih besar dari 0,05 ( $0,56 > 0,05$ ).

#### 4.1.12 Metode Regresi Linear Sederhana

Regresi sederhana didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen”, Sudaryono (2014). Dalam model regresi ini variabel independen menerangkan variabel dependen. Adapun metode tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut :

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

Keterangan : Y = Kinerja Manajerial

$\alpha$  = Konstanta

$\beta$  = Koefesien Regresi

X = Partisipasi Anggaran

e = Error

**Tabel 4.25 Regresi Linear Sederhana**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,225	1,124		-,200	,843
	Partisipasi Anggaran	1,004	,075	,909	13,429	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber : Hasil Penelitian SPSS 20.0 (2021)

Berdasarkan Tabel 4.25 tersebut diperoleh regresi linear sederhana sebagai berikut

$$Y = - 0,225 + 1,004X$$

Interprestasi dari persamaan linear sederhana adalah :

- a) Konstanta sebesar -0,225 mengandung arti bahwa nilai konsisten Partisipasi Anggaran adalah sebesar -0,225
- b) Koefesien regresi X sebesar 1,004 menyatakan bahwa setiap penambahan setiap 1 % nilai Trust , maka Partisipasi Anggaran bertambah sebesar 1,004. Koefesien regresi tersebut bernilai positif, sehingga dapat dikatakan bahwa arah pengaruh variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial adalah positif.

### 4.1.13 Uji Hipotesis

#### 4.1.13.1 Uji Parsial (Uji T)

Ghozali (2013), uji t digunakan apakah variabel variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Pengujian ini menggunakan signifikansi level 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ). Uji ini dapat dilakukan dengan membandingkan t hitung dengan t tabel, sebagai berikut:

- a. Apabila nilai t hitung  $>$  t tabel, maka variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.
- b. Apabila nilai t hitung  $<$  t tabel, maka variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

**Tabel 4.26 Uji Parsial ( Uji T)**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-,225	1,124		-,200	,843
	Partisipasi Anggaran	1,004	,075	,909	13,429	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber : Hasil Penelitian SPSS 20.0 (2021)

Pada Tabel 4.26 Coefficient terlihat variabel Partisipasi Anggaran memiliki nilai thitung sebesar 13,429 dan signifikan 0,000. Nilai t tabel untuk  $n = 40$  dan  $df = 38$  adalah 1,685. Hal ini menunjukkan bahwa Partisipasi Anggaran nilai thitung ( $13,429 > 1,685$ ), kesimpulannya partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Untuk taraf signifikansi : Partisipasi Anggaran memiliki signifikansi  $0,000 < 0,05$ , artinya variabel Partisipasi Anggaran berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

#### 4.1.13.2 Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) mengukur seberapa besar kemampuan model untuk menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R<sup>2</sup> yang kecil menunjukkan bahwa variabel – variabel dependen amat terbatas dan nilai yang mendekati satu berarti variabel – variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen, Ghazali (2018). Untuk memastikan tipe hubungan antar variabel dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.27 Uji Koefisien Determinasi**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,909 <sup>a</sup>	,826	,821	2,56372

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran

Sumber : Hasil Penelitian SPSS 20.0 (2021)

Pada Tabel 4.27 Model Summary nilai R Square sebesar 0,826/ 82,6% dipilih karena tidak ditemukan permasalahan . Hal ini menunjukkan bahwa variabel Partisipasi Anggaran cukup mampu menjelaskan variabel Kinerja Manajerial sebesar 82,6% sedangkan sebesar 17,4% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti didalam penelitian ini. Error model pada persamaan regresi sebesar 2,563 artinya jika dimasukkan dalam model.

## 4.2 Pembahasan

Partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat digunakan oleh para manager dalam merencanakan, menegosiasi dan membahas anggaran mereka, Yuliantoro (2012). Anggaran yang baik memerlukan partisipasi dari setiap anggota organisasi agar dapat berjalan dengan baik dan biasanya Anggaran disusun dalam jangka waktu satu tahun untuk mencapai suatu tujuan.

Sehingga ditarik kesimpulan, partisipasi anggaran adalah proses pembuatan anggaran dari tingkat atas maupun tingkat bawah yang mempunyai

pengaruh untuk penentuan besar anggaran. Hal ini juga dapat dikaitkan dengan Tujuan dari teori agensi yaitu untuk meningkatkan kemampuan individu ( baik prinsipal maupun agen ) dalam mengevaluasi lingkungan serta keputusan yang harus diambil ( *The belief revision role*) dan untuk mengevaluasi hasil keputusan yang telah diambil agar mempermudah alokasi antara prinsipal dan agen sesuai dengan kontrak kerja (*The performance evaluation role*) dalam hal penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial tersebut. Dari hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh Partisipasi anggaran secara positif terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan terlaksana dan selanjutnya hasil penelitian ini juga telah menyelesaikan atau menjawab permasalahan yang ada di identifikasi masalah point No.1 dan 2 yaitu:

1. Lamanya proses pembahasan penyusunan anggaran oleh manajer atas dengan tingkat bawah yang disebabkan kurang matangnya perencanaan yang dapat menyebabkan kinerja manajerial yang lain berkurang dan anggaran yang ditetapkan tidak mencapai tujuan atau terealisasi dengan baik.
2. Kurangnya kerjasama dalam partisipasi penyusunan anggaran antara tingkat atas dan tingkat bawah pada PT. Kereta Api (Persero) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari Husada Lubis (2019) dengan judul penelitian “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Pelindo I (Persero) Medan” yang berdasarkan hasil

penelitiannya menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial walaupun menggunakan teknik analisis yang berbeda.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan analisis yang telah didapatkan, maka kesimpulannya adalah sebagai berikut :

Berdasarkan analisis yang telah didapatkan, maka kesimpulannya adalah sebagai berikut :

1. Hasil Uji Parsial (t), Variabel Partisipasi Anggaran nilai thitung (13,429) > ttabel (1,685) dengan signifikan 0,0000, jadi partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
2. Hasil Summary nilai R Square sebesar 0,826/ 82,6% menunjukkan bahwa variabel Partisipasi Anggaran cukup mampu menjelaskan variabel Kinerja Manajerial sebesar 82,6% sedangkan sebesar 17,4% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti didalam penelitian ini. Error model pada persamaan regresi sebesar 2,563.

#### **5.2 Saran**

Adapun saran yang dapat diberikan melalui hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Instansi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT Balai Yasa Pulubrayan Medan, agar tetap memperhatikan atasan agar selalu ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran sehingga menghasilkan suatu anggaran yang baik dan merivisi anggaran setiap bulan sehingga bisa melihat kekurangan atau kelebihan anggaran di dalam sebuah perusahaan.
2. Bagi Pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT Balai Yasa Pulubrayan Medan, diharapkan dapat memberikan pelayanan kepada peneliti yang baik agar dapat berkomunikasi dengan efektif.
3. Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk menambah variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini yang mungkin mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan. 2014. Manajemen Pemasaran (Analisis Untuk Perancangan Strategi Pemasaran). Yogyakarta : UPP STIM YKPN
- A.D.,Siti Irene.2011.Desentralisasi dan Partisipasi Masyarakat dalam Pendidikan, Pustaka Belajar : Yogyakarta.
- Agustin, Fatimah Purnamaningsih. 2017.“Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Sukoharjo)”. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.Jurusan Akuntansi Syariah.IAIN Surakarta.
- Anthony,N.Robert dan Govindarajan.2011.Sistem Pengendalian Manajemen. Tangerang: Karisma Publishing Group.
- Anthony dan Govindarajan. 2015. *Management Control System*, Edisi Pertama,. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Basuki, T. A. & Prawoto, N. 2016. Analisis Regresi Dalam Penelitian Ekonomi & Bisnis (Dilengkapi Aplikasi SPSS & Eviews). Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Dharmanegara, Ida Bagus Agung. (2012). Penganggaran Perusahaan: Teori dan Aplikasi. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Dewi,P.H. & Setiawati,S.R.2018.Analisis Varian Anggaran Sebagai Pengendalian Biaya Proyek Pada PT Kreasi Tiga Pilar (*Positive*) Studi Untuk Proyek Sony Store Tahun 2014 - 2016.Jurnal Aplikasi dan Bisnis. Universitas Krisnadwipayana.Vol 5 No.1
- Edy,Sutrisno. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Fahmi, Irham. 2017. Analisis Laporan Keuangan. Bandung: Alfabeta.
- Febrianti, Diana. 2013. Pengaruh partisipasi anggaran, desentralisasi, komitmen organisasi, dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial pada pemerintahan kota Surabaya. Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi Vol 1,No.1, Januari 2013.
- Garrison, Noreen, Brewer. 2013. Akuntansi Manajerial, Edisi 14, Buku 2. Salemba Empat: Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2013. Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program SPSS, Edisi 7.Universitas Diponegoro: Semarang.
- Ghozali ,Imam. 2018. Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS Badan Penerbit Universitas Diponegoro : Semarang.

- Gunawan, Aditiya Christianto dan Linda Santioso. (2015). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel *Moderating* Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Jakarta dan Tangerang.
- Hansen,D.R, dan Mowen, M.2013. Akuntansi Manajerial, Edisi 8, Buku.1 Salemba Empat: Jakarta.
- Hazmi, Yusri. 2014. “Pengaruh Partisipasi Penyusunan APBD Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintahan Daerah, Melalui: Komitmen Organisasi dan *Job Relevant Information* Sebagai Variabel *Moderating* Pada Pemko Lhokseumawe”. Fakultas Ekonomi. Jurusan Akuntansi. Universitas Riau.
- Ika,Artika.2019. Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi, dan Partisipasi Masyarakat Terhadap Efektifitas Pengelolaan Dana BOS Sekolah Dasar diKecamatan Bulukerto. Skripsi. Universitas Muhammadiyah Ponorogo.
- Indarto, Dyah.,2011. “Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan melalui Kecukupan Anggaran, Komitmen Organisasi, Komitmen Tujuan Anggaran , dan *Job Relevant Information* (JRI). Jurnal Seri Kajian Ilmiah. Vol 4, No. 1, Januari 2011, Semarang
- Lastanto,Y.K.2011. “Pengaruh TQM, Sistem Penghargaan dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Garam (Persero)”. Jurnal Aplikasi Manajemen. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas Surabaya.Vol.3.
- Lesmana, Desy. 2011. “Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Sistem Pengukuran Kinerja dan Kompensasi Insentif Terhadap Kinerja Manajerial Perguruan Tinggi Swasta di Palembang”. Fakultas Ekonomi. Jurusan Akuntansi.Universitas Sriwijaya.
- Lubis,Sari Husada.2019. “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT.Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Medan Area.
- Mardiasmo.2011.Akuntansi Sektor Publik. Edisi Lima. Cetakan Keempat.: CV.Andi Offset.
- Mardikanto, Totok dan Poerwoko Soebiato. 2013. Pemberdayaan Masyarakat dalam Perspektif Kebijakan Publik. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Meilinawati,D.T.2018.Analisis Partisipasi Masyarakat Dalam Program Padat Karya Di Kecamatan Magelang Utara. Jurnal Mahasiswa Administrasi Negara.Fakultas Ilmu Sosial Dan Politik.Universitas Tidar.
- Milanie, F., Sari, A. K., & Saputra, H. (2020). *An Effect of Empowerment Organizational Structure and Job Design Employee Effectiveness Work in the Office Directors of PTPN II Tanjung Morawa. International Journal of Management*, 11(5).

- Mulyadi. 2013. *Sistem Akuntansi*, Edisi Ketiga, Cetakan Keempat, Salemba Empat : Jakarta.
- Munandar. 2015. *Budgeting Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja dan Pengawasan Kerja*, BPFE, Yogyakarta.
- Murdayanti, Yunika. 2017. *Anggaran Perusahaan, Konsep dan Aplikasi*. Jakarta : In Media.
- Nafarin, M. 2013. *Penganggaran Perusahaan*, Edisi ketiga, Cetakan kedua, Buku 1 Salemba Empat: Jakarta.
- Nafarin, M. 2012. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta : Salemba Empat
- Jogiyanto, Hartono. 2017. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman - pengalaman*. Yogyakarta: BPFE
- Nuring, S. 2013. *Bentuk-Bentuk Partisipasi Masyarakat Desa dalam Program Desa Siaga di Desa Badung Kecamatan Playen Kabupaten Gunung Kidul Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta*. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*, Vol 1.
- Krismiaji, Aryani Y. Anni, (2011). *Akuntansi Manajemen*. Edisi Kedua. Cetakan. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Kurniawan, Hendra dkk. 2015. "Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Kedisiplinan".
- Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 2006 Tentang Kinerja Instansi Pemerintah.
- Pratama, Reno. 2013. "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Pemoderasi (Studi Empiris pada SKPD di Kota Padang)". Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
- Ramadhan, P. R., & Supraja, G. (2019, August). *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Growth Income Pada Perusahaan Perkebunan Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia*. In *Seminar Nasional Sains dan Teknologi Informasi (SENSASI)* (Vol. 2, No. 1).
- Ridwan Mattola. 2011. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Rispantyo. 2012. "Pengendalian Manajemen: Aspek Keperilakuan pada Perencanaan Laba dan penganggaran". *Jurnal, Fakultas Ekonomi Universitas Ekonomi Slamet Riyadi Surakarta*.
- Sayputri, Meiliana. (2017). *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Locus of Control sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus pada Pemerintahan Kota Bandar Lampung)*. Universitas Lampung). Skripsi

- Sinaga, M. T. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Locus Of Control dan Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi (Tesis) Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang : Padang
- Siregar, O. K., & Panggabean, F. Y. (2021). Analisis Kinerja Keuangan Daerah Berbasis Rasio dan Pertumbuhan Ekonomi Pada Pemerintah Kabupaten dan Kota Sumatera Utara (Studi Kasus MEBIDANGROKAT). *Jurnal Akuntansi Bisnis Dan Publik*, 11(2), 27-37.
- Sudaryono. 2014. Budaya dan Perilaku Organisasi. Jakarta : Lentera Ilmu Cendekia.
- Sugiyono. 2014. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D. Bandung: PT Alfabeta.
- Sugiyono. 2017. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R & D. Bandung : CV Alfabeta.
- Sugiyono. 2018. Metode Penelitian Kuantitatif , Kualitatif , R & D. Bandung : CV Alfabeta.
- Sugiyono. 2019. Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods). Bandung : CV Alfabeta.
- Suliyanto. 2018. Metode Penelitian Bisnis Untuk Skripsi, Tesis, dan Disertasi. Yogyakarta : Andi
- Syafitri. Febriyani. 2012. Analisis Pengaruh Karakteristik Pemerintah Daerah terhadap Tingkat Pengungkapan Laporan Keuangan. Skripsi Sarjana. FEUI. Depok
- Tika, Moh. Pabundu. 2016. Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. Bumi Aksara: Jakarta.
- Torang, Dr. Syamsir. 2014. Organisasi dan Manajemen. Bandung: Alfabeta.
- Undang – Undang No. 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara.
- Wibowo. 2016. Manajemen Kinerja, Edisi 5. Rajawali Pers: Jakarta
- Yuliantoro. 2012. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis* Vol.5.
- Yuliantoro, R. Heri, 2013. Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial dengan Menggunakan Uji Residual Mutlak ( Studi Kasus Institut XYZ). *Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis* Vol. 6

Yuniarti, Septi.2019. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan *Self Efficacy* Sebagai Variabel *Intervening*. Jurnal Manajemen. Fakultas Ekonomi.

Sebayang, S. (2018). *Formulation Of Infrastructure Development Models To Improve Economic Growth In Village Of. Int. J. Civ. Eng. Technol*, 9(9), 1801-1814.