

# Pengaruh metode partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajemen

Sistia Mei Vinda Sari

Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Kediri, Kediri, 64128, Indonesia

---

## INFO ARTIKEL

Kata kunci:  
Metode Partisipasi  
dalam Penyusunan  
Anggaran, Kinerja  
Manajemen.

---

## ABSTRAK

Dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh metode partisipasi dalam penyusunan anggaran sebagai variabel independen terhadap kinerja manajemen sebagai variabel dependen. Penelitian ini dilakukan pada Perusahaan Roti Orion. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dikarenakan menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan melakukan analisis data. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data primer, yaitu dengan menyebar kuesioner yang ditujukan kepada seluruh populasi dalam perusahaan dengan jumlah responden sebanyak 35 responden. Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan menggunakan analisis regresi sederhana. Berdasarkan hasil analisis ditemukan bukti bahwa metode partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajemen perusahaan. Hal tersebut dibuktikan dengan koefisien korelasi (R) sebesar 0,415. Koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,173 hal ini menunjukkan 17% Kinerja Manajemen dipengaruhi oleh Metode Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran, sedangkan sisanya sebesar 83% dipengaruhi variabel lain, dan tingkat signifikansi sebesar 0,013 yang kurang dari 0,05.

---

## ARTICLE INFO

Keywords:  
*The Method of  
Participation in  
Budgeting,  
Management  
Performance.*

---

## ABSTRACT

*In this study aims to examine the effect of the method of participation in budgeting as an independent variable and the performance of management as the dependent variable. The research was conducted at the Orion Bakery Company. This study used qualitative methods, because it emphasizes the testing of theories through the measurement of the research variable by analyzing data. The type of data used in this study is a primary data, namely by distributing questionnaires aimed at the entire population in the company with a total of 35 respondents. Research hypothesis testing is using simple regression analysis. Based on the results of the analysis found evidence that the method of participation in budgeting has a positive effect on the performance of corporate management. This is evidenced by the correlation coefficient (R) of 0,415. The coefficient of determination (R Square) of 0,173 show that 17% of management performance is influenced by the method of participation in budgeting, while the remaining 83% is influenced by other variables and the significance level is 0,013 which is less than 0,05.*



Ciptaan disebarluaskan di bawah  
Lisensi Creative Commons  
Atribusi-BerbagiSerupa 4.0  
Internasional.

## 1. Pendahuluan

Dalam persaingan global para perusahaan dituntut untuk dapat bersaing dan dapat bertahan dalam situasi pasar. Dengan adanya kondisi yang tidak menentu dan kejadian dimasa depan yang sulit untuk diprediksi, menuntut manajemen perusahaan untuk mengelola organisasi atau unit usaha dengan seefisien mungkin. Efisiensi bisa terwujud dalam sebuah organisasi tidak terlepas dari kemampuan manajemen dalam perencanaan, pengkoordinasian dan pengendalian berbagai aktivitas serta sumber daya yang dimiliki.

Salah satu alat yang dapat membantu kemampuan manajemen dalam perencanaan, pengkoordinasian dan pengendalian dalam berbagai aktivitas serta sumber daya yang dimiliki adalah anggaran. Anggaran merupakan salah satu komponen utama dari sebuah perencanaan keuangan untuk masa depan perusahaan. Selain itu, anggaran juga dibutuhkan untuk mengukur perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Anggaran mempunyai dua bentuk, yaitu *top down* dan *bottom up*.

Dalam anggaran *top down*, manajer senior menyusun dan menetapkan anggaran tanpa partisipasi manajemen bawah. Sedangkan anggaran *bottom up* merupakan suatu model anggaran yang membutuhkan partisipasi aktif dari semua manajer. Penyusunan anggaran secara efisien dan efektif mempunyai peran penting bagi sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Proses penyusunan anggaran merupakan proses penetapan peran, dimana pihak-pihak yang berkaitan diberikan peran untuk melaksanakan kegiatan pencapaian sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Penyusunan anggaran mempunyai berbagai tahap. Tahap penyusunan anggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak berorientasi pada kinerja dapat menggagalkan perencanaan yang telah disusun.

Anggaran dapat dijadikan sebagai alat penilaian kinerja. Maksudnya adalah kinerja dapat dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan

efisiensi pelaksanaan anggaran. Sehingga, pengukuran kinerja perusahaan berarti pengukuran kinerja terhadap satuan kerja atau entitas dilingkungan perusahaan. Faktor-faktor pengukuran kinerja meliputi visi, misi, tujuan dan sasaran, tugas dan fungsi, struktur organisasi dan personalia, program kerja dan anggaran.

Dalam penyusunan anggaran biasanya dilakukan pelimpahan wewenang. Pelimpahan wewenang yang terdesentralisasi diperlukan, karena dalam struktur yang terdesentralisasi, para manajer atau bawahan diberikan tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar dalam pengambilan keputusan. Struktur organisasi yang terdesentralisasi mampu untuk meningkatkan kinerja manajerial, karena manajer akan melaksanakan tugas yang sudah diberikan yang akan menjadi tanggung jawabnya.

Partisipasi merupakan suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak di masa depan. Masalah - masalah yang berkaitan dengan hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajemen dalam sebuah perusahaan masih merupakan masalah yang banyak diperdebatkan, bukti empiris memberikan hasil yang masih bervariasi dan tidak konsisten. Dalam beberapa kasus, menunjukkan hasil positif dan signifikan mengenai partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Terdapat pula, hasil yang mengatakan penyusunan anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen.

Perusahaan Roti Orion adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang industri. Perusahaan roti ini sudah lama berdiri sejak tahun 1940 di Kota Kediri dan tetap eksis sampai sekarang. Dengan citarasa dan aspek yang masih tradisional dalam membuat roti menjadikan perusahaan ini menjadi legenda dan diburu warga dalam maupun luar kota. Perusahaan Roti Orion memproduksi berbagai macam roti dan kue, baik itu merupakan kue basah maupun kue kering yang diproses untuk siap dikonsumsi. Berbagai macam roti dan kue yang

diproduksi seperti roti tawar, roti kacang, roti selai, roti pisang, roti daging, roti sosis, roti sate, roti keju, roti podeng, cuncum, sus, almond, spekkoeck, dan lainnya. Dalam sebuah perusahaan adanya anggaran menjadi sangat penting. Tak terkecuali pada perusahaan roti orion ini.

Dalam berbagai penelitian terdahulu, partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajemen. Perusahaan roti orion belum menerapkan penyusunan anggaran. Dikarenakan perusahaan roti orion tersebut masih menerapkan sistem *top-down*, dimana dalam penyusunan anggaran hanya dilakukan oleh manajer bagian atas. Hal tersebut membuat kurangnya komunikasi antar divisi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh metode partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajemen.

## 2. Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

### 2.1 Pengertian Anggaran

Suatu entitas, baik bisnis maupun pemerintahan, memerlukan suatu perencanaan dan pengendalian dalam menjalankan aktivitas entitas guna mewujudkan dan mencapai tujuannya. Komponen utama dari suatu perencanaan adalah anggaran. Pengertian atau definisi anggaran berbeda-beda namun perbedaan tersebut pada dasarnya memiliki prinsip atau tujuan yang sama. Beberapa pengertian anggaran menurut para ahli antara lain:

Menurut Hansen & Mowen (2004:355) Anggaran juga berperan sebagai keuangan perusahaan dalam periode yang akan datang yaitu rencana keuangan untuk masa depan, rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Menurut (Garrison & Brewer, 2007:4) Anggaran (*budget*) adalah rencana terperinci tentang perolehan dan penggunaan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya selama waktu periode tertentu.

Dari beberapa pengertian yang telah dipaparkan oleh para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan rencana

atau perkiraan keuangan jangka panjang yang tujuannya untuk mencapai tujuan perusahaan di masa depan.

Anggaran dapat dikatakan sebagai sebuah rencana finansial Menurut Nordiawan (2008:48): 1) Rencana-rencana organisasi untuk melayani masyarakat atau aktivitas lain yang dapat mengembangkan kapasitas organisasi dalam pelayanan; 2) Estimasi besarnya biaya yang harus dikeluarkan dalam merealisasikan rencana tersebut; 3) Perkiraan sumber-sumber mana saja yang akan menghasilkan pemasukan serta seberapa besar pemasukan tersebut.

### 2.2 Pendekatan Penyusunan Anggaran

Menurut (Anthony & Govindarajan, 2005), proses penyusunan anggaran dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan yaitu pendekatan dari atas ke bawah (*top-down approach*), pendekatan dari bawah ke atas (*bottom-up approach*), dan ada pula yang menggunakan gabungan dari keduanya.

Pendekatan dari atas ke bawah (*top-down approach*). Dalam pendekatan ini proses penyusunan anggaran dimulai dari manajer puncak. Anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pemimpin dan anggaran harus dilaksanakan oleh bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Kelemahan dari pendekatan ini adalah bawahan menjadi tertekan oleh pekerjaannya. Keunggulan pendekatan ini yaitu adanya dukungan yang kuat dari manajer puncak dalam pengembangan anggaran dan proses penyusunan menjadi lebih mudah dikendalikan oleh manajemen puncak.

Pendekatan dari bawah ke atas (*bottom-up approach*). Dalam pendekatan ini, anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai ke atasan. Bawahan diserahkan sepenuhnya untuk menyusun anggaran yang akan dicapainya di masa yang akan datang. Pengendalian dari bawah ke atas dapat menciptakan komitmen untuk mencapai tujuan anggaran, akan tetapi apabila tidak dikendalikan dengan hati-hati dapat menghasilkan jumlah yang

sangat mudah atau yang tidak sesuai dengan tujuan perusahaan.

Pendekatan partisipasi adalah pendekatan gabungan antara pendekatan *top-down* dan *bottom-up*. Pendekatan ini dianggap sebagai pendekatan yang paling efektif karena kerjasama dan interaksi antar manajemen puncak dengan manajemen pusat pertanggungjawaban dalam menyusun anggaran akan menghasilkan anggaran yang benar-benar mendapat dukungan dari kedua belah pihak sehingga diharapkan ada komitmen yang kuat untuk melaksanakannya.

### 2.3 Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi anggaran melibatkan manajer baik dalam mengusulkan, menyusun, dan melaksanakan anggaran pada pusat pertanggungjawaban. Penganggaran partisipatif (*participative budgeting*) memberikan kesempatan bagi para manajer untuk ikut menyusun anggaran (Hansen & Mowen, 1999). Tujuan secara menyeluruh dikomunikasikan kepada manajer, yang nantinya akan memberikan rasa tanggung jawab dan mendorong timbulnya kreativitas. Keikutsertaan manajer dalam menyusun sebuah anggaran dapat menyebabkan semakin tingginya tingkat keselarasan tujuan perusahaan. Individu-individu yang terlibat dalam penetapan standar mereka sendiri akan bekerja lebih keras untuk mencapai standar tersebut.

Menurut Welsch et al. (2000:82) partisipasi manajer tingkat menengah dan tingkat bawah dalam proses pembuatan anggaran mempunyai dampak yang bermanfaat paling tidak dalam dua cara. Pertama, proses partisipasi mengurangi asimetris informasi dalam organisasi, dengan demikian memungkinkan manajemen tingkat atas mendapatkan pengertian mengenai masalah lingkungan dan teknologi, mengenai manajer tingkat bawah yang mempunyai pengetahuan khusus. Kedua, proses partisipasi dapat menghasilkan komitmen yang lebih besar dari manajemen tingkat bawah untuk melaksanakan rencana anggaran dan memenuhi anggaran.

Jadi, penyusunan anggaran partisipatif adalah melibatkan sebagian besar individu atau karyawan organisasi dalam merumuskan semua atau sebagian dari anggaran. Dengan adanya penyusunan anggaran secara partisipasi diharapkan kinerja manajer akan meningkat, dimana ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang telah ditetapkan dan akan memiliki rasa tanggung jawab untuk mencapainya. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang direncanakan secara partisipatif disetujui, maka setiap individu akan melaksanakan standar yang telah ditetapkan dan manajer juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunan.

### 2.4 Kelebihan dan Kelemahan Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran mempunyai dampak positif terhadap kinerja manajerial seperti yang telah dikemukakan oleh (Anthony & Govindarajan, 2005), sebagai berikut: 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. Besar anggaran yang telah disetujui merupakan hasil dari keahlian dan pengetahuan pribadi dari pembuat anggaran, yang paling dekat dengan lingkungan produk atau pasar. Lebih lanjut lagi, pembuat anggaran mempunyai pemahaman yang lebih jelas mengenai pekerjaan mereka melalui interaksi dengan atasan selama fase peninjauan dan persetujuan.

Selain memiliki kelebihan, partisipasi anggaran juga mempunyai kelemahan seperti yang telah diungkapkan oleh (Hansen & Mowen, 2006) antara lain: 1) Menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah. Persiapan anggaran yang terlalu ketat memastikan akan ada kegagalan dalam mencapai standar dan akan membuat rasa frustrasi

bagi manajer. Rasa frustrasi ini juga dapat mengarah kepada kinerja yang buruk. Namun jika terlalu mudah untuk dicapai juga tidak baik karena dapat membuat manajer dapat kehilangan minat dalam bekerja dan kinerja juga akan turun. Jadi, dalam partisipasi anggaran diharapkan para manajer dapat menentukan tujuan yang tinggi namun dapat dicapai. 2) Membuat kelonggaran dalam anggaran. Partisipasi anggaran juga ditakutkan dapat menimbulkan adanya kelonggaran dalam anggaran (*budgetary slack*), yaitu para manajer menentukan pendapatan terlalu rendah dengan biaya yang tinggi. 3) Partisipasi semu. Dengan menggunakan sistem partisipasi ini adalah ketika manajer puncak menerapkan pengendalian total atas proses penganggaran, sehingga hanya mencari partisipasi palsu dari manajer tingkat bawah atau bisa dikenal dengan partisipasi semu.

## 2.5 Kinerja Manajemen

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (Wibowo, 2007:7). Dalam kamus akuntansi, kinerja didefinisikan sebagai ukuran hasil yang sesungguhnya dari aktivitas sejumlah orang atau suatu badan usaha selama beberapa periode. Pada dasarnya manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen kinerja memberikan manfaat bukan hanya bagi organisasi, tetapi juga manajer, dan individu. Manfaat manajemen kinerja bagi organisasi adalah dalam menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pekerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti,

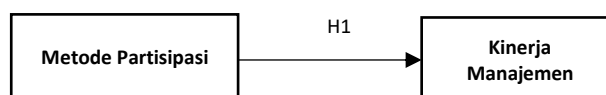
memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar keterampilan, mengusahakan basis perencanaan karier, membantu menahan pekerja terampil untuk tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan pelanggan, dan mendukung program perubahan budaya (Wibowo, 2007).

## 2.6 Metode Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajemen

Untuk memastikan bahwa perusahaan melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien, manajemen melakukan suatu proses yang disebut dengan perencanaan. Setelah perencanaan selesai dibuat dan dilaksanakan, maka diperlukan pengendalian. Penyusunan anggaran dengan melibatkan pihak atasan dengan pelaksana anggaran merupakan salah satu alat yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian serta dapat digunakan sebagai tolok ukur dalam meningkatkan kinerja manajerial. Anggaran dapat dijadikan sebagai alat penilaian kinerja. Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang paling penting dalam melibatkan, mengkomunikasikan, memotivasi dan mengevaluasi prestasi manajer yang akan memainkan peran dalam mempersiapkan dan mengevaluasi berbagai alternatif dari tujuan anggaran, dimana anggaran senantiasa digunakan sebagai tolok ukur kinerja manajer.

**Hipotesis.** Metode Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajemen

## 2.7 Model Penelitian



**Gambar 1.** Model Penelitian

Dari pembentukan hipotesis dibuat model penelitian pada Gambar. 1.

## 3. Metodologi

### 3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang menggunakan data dalam bentuk angka. Menurut (Sujarweni, 2014) penelitian kuantitatif adalah jenis penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang dapat dicapai dengan menggunakan prosedur-prosedur statistik atau cara-cara lain dari pengukuran. Penelitian kuantitatif memusatkan perhatian memusatkan perhatian pada karakteristik tertentu yang menghubungkan antar variabel-variabel dengan menggunakan teori yang obyektif.

### 3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan dan dilaksanakan di Perusahaan Roti Orion yang beralamatkan di Jalan Untung Surapati, Gang Buntu, Balowerti, Kota Kediri. Pemilihan lokasi tersebut dikarenakan pada Perusahaan Roti Orion belum menerapkan Metode Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran. Sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tersebut.

### 3.3 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh orang yang bekerja di perusahaan Roti Orion cabang Kediri dengan jumlah 40 orang. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sedangkan sampel dari penelitian ini adalah semua manajer, kepala bagian serta bawahan sebanyak 40 orang atau semua populasi yang ada. Berikut adalah daftar tenaga kerja perusahaan roti Orion Kediri sesuai tabel 1.

**Tabel 1.** Daftar Populasi Penelitian

| No            | Status Karyawan | Orang     |
|---------------|-----------------|-----------|
| 1.            | Karyawan Tetap  | 15        |
| 2.            | Karyawan Harian | 25        |
| <b>Jumlah</b> |                 | <b>40</b> |

Sumber: Peneliti, 2018

### 3.4 Definisi Operasional Variabel

Variabel pada penelitian ini diklasifikasikan menjadi dua jenis variabel yaitu variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen yaitu Metode Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran (X). Metode partisipasi dalam penyusunan anggaran

adalah tahap partisipasi pengurus dalam menyusun anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggungjawaban. Berikut indikator Metode Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran yang dikembangkan oleh Saraswati (2015:47), yaitu: a) Keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran; b) Wewenang manajer dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran; c) Keterlibatan manajer dalam pengawasan proses penyusunan anggaran.

Variabel dependen yaitu Kinerja Manajemen (Y). Kinerja manajemen menunjukkan kemampuan manajemen dalam menjalankan fungsi manajemen yang merupakan aktivitas bisnis, yang tentu selalu berkenaan dengan pengambilan keputusan. Indikator-indikator Kinerja Manajemen Menurut Mahoney et.al (1963) dalam Sakti (2017:47): a) Perencanaan; b) Investigasi; c) Koordinasi; d) Evaluasi; e) Negosiasi. Definisi operasional variabel disajikan pada tabel 3.

**Tabel 3.** Definisi Operasional Variabel

| Variabel                                     | Indikator  | Literatur                                  |
|--|--|--|
| Metode Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keterlibatan manajer dalam penyusunan</li> <li>• Wewenang manajer</li> <li>• Keterlibatan manajer dalam pengawasan</li> </ul> | Saraswati (2015:47)                        |
| Kinerja Manajemen                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perencanaan</li> <li>• Investigasi</li> <li>• Koordinasi</li> <li>• Evaluasi</li> <li>• Negosiasi</li> </ul>                  | Mahoney et.al (1963) dalam Sakti (2017:47) |

Sumber: Peneliti, 2018

### 3.4 Teknik Analisis

#### Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Validitas item-item pertanyaan kuesioner dapat diukur dengan melakukan korelasi antara skor item pertanyaan dengan total skor variabel. Apabila korelasi antara masing-masing item terhadap total skor variabel menunjukkan hasil probabilitas  $< 0,01$  atau  $< 0,05$

berarti angka probabilitas tersebut signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing item pertanyaan adalah valid.

### Uji Realibilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal apabila jika jawaban dari responden adalah konsisten atau stabil. Variabel dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* >0,60. Semakin nilai alphanya mendekati satu maka nilai reliabilitas datanya semakin terpercaya.

### Uji Normalitas

Menurut Yani & Kusuma, (2017:53), uji normalitas data dimaksudkan untuk memperlihatkan bahwa data sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji *kolmogorov-smirnov*. Berikut ketentuan dari uji *kolmogorov-smirnov*: a) Jika nilai *Asymp Sig* > atau = 0,05 maka data distribusi data dikatakan normal; b) Jika *Asymp Sig* < 0,05 maka distribusi data tidak normal.

### Uji Linearitas

Menurut Yani & Kusuma, (2017:56), tujuan dari uji linearitas adalah untuk mengetahui linearitas hubungan antara variabel bebas dan variabel terkait. Berikut ketentuan dari uji linearitas: a) Jika nilai *sig F* tersebut < 0,05 maka hubungan tidak linear; b) Jika nilai *sig F* > atau = 0,05 maka hubungan bersifat linear.

### Analisis Regresi Linier Sederhana

Menurut Yani & Kusuma, (2017:77), tujuan dari regresi linear sederhana adalah digunakan untuk menguji hubungan/korelasi/pengaruh satu variabel bebas terhadap satu variabel terikat. Analisis ini digunakan untuk menguji hipotesis. Langkah-langkah pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

Persamaan regresi linear sederhana adalah sebagai berikut :

$$Y = a + bX$$

Keterangan :

Y = Kinerja Manajemen

a = Konstanta

b = Koefisiensi regresi

X = Metode Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran

## 4. Hasil

### 4.1 Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh populasi yang terdiri atas manajer, kepala bagian, serta karyawan. Peneliti menyebarkan sebanyak 40 kuesioner. Dari jumlah yang disebar, jumlah yang kembali sebanyak 35 kuesioner dan yang tidak kembali sebanyak 5 kuesioner atau dengan tingkat pengembalian 87%. Adapun data penyebaran dan pengembalian kuesioner dapat dilihat pada Tabel 4 sebagai berikut:

**Tabel 4.** Rincian Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner

| No | Keterangan                             | Total |
|----|--|-------|
| 1. | Kuesioner yang dibagikan               | 40    |
| 2. | Kuesioner yang kembali                 | 35    |
| 3. | Kuesioner yang tidak kembali           | 5     |
| 4. | Tingkat pengembalian                   | 87%   |
| 5. | Kuesioner yang tidak lengkap           | 0     |
| 6. | Kuesioner yang dapat diolah            | 35    |
| 7. | Presentase kuesioner yang dapat diolah | 100%  |

Sumber: Peneliti, 2018

Jenis kelamin responden laki-laki sebanyak 22 responden (63%). Sedangkan untuk responden perempuan berjumlah 13 responden (37%), sehingga jumlah responden laki-laki sedikit lebih banyak daripada jumlah responden perempuan. Adapun data tersebut dapat dilihat pada Tabel 5 sebagai berikut:

**Tabel 5.** Jenis Kelamin Responden

| Jenis Kelamin | Jumlah | Presentase (%) |
|---------------|--------|----------------|
| Laki-laki     | 22     | 63             |
| Perempuan     | 13     | 37             |
| Jumlah        | 35     | 100            |

Sumber: Data diolah, 2018

Responden penelitian ini dikelompokkan berdasarkan tingkat pendidikan responden terbanyak yaitu pada jenjang pendidikan

SLTA/SMA sebanyak 57% dan pada jenjang pendidikan S1 sebanyak 43% yang dapat dijelaskan dalam tabel 6 berikut ini:

**Tabel 6.** Tingkat Pendidikan Responden

| Tingkat Pendidikan | Jumlah | Presentase (%) |
|--------------------|--------|----------------|
| SLTA/SMA           | 20     | 57             |
| S1                 | 15     | 43             |
| Jumlah             | 35     | 100            |

Sumber: Data diolah, 2018

Responden penelitian yang dikelompokkan berdasarkan usia responden didominasi oleh usia 21-30 tahun yaitu sebanyak 15 responden (43%), selanjutnya disusul dengan usia 31-40 tahun sebanyak 12 responden (34%), pada usia 41-50 tahun sebanyak 5 responden (14%), dan yang terakhir pada usia >50 tahun sebanyak 3 responden (8,5%). dapat dilihat dalam tabel 7 berikut:

**Tabel 7.** Usia Responden

| Usia   | Jumlah | Presentase (%) |
|--------|--------|----------------|
| 21-30  | 15     | 43             |
| 31-40  | 12     | 34             |
| 41-50  | 5      | 14             |
| >50    | 3      | 8,5            |
| Jumlah | 35     | 100            |

Sumber: Data diolah, 2018

Responden penelitian yang dikelompokkan dalam masa kerja responden yang telah bekerja dalam 1-10 tahun mendominasi sebanyak 17 responden (48%), untuk masa kerja selama 11-20 tahun sebanyak 10 responden (29%), dan terakhir untuk masa kerja >20 tahun sebanyak 8 responden (23%).dapat dilihat dalam tabel 8 berikut:

**Tabel 8.** Masa Kerja Responden

| Masa Kerja  | Jumlah | Presentase (%) |
|-------------|--------|----------------|
| 1-10 tahun  | 17     | 48             |
| 11-20 tahun | 10     | 29             |
| >20 tahun   | 8      | 23             |
| Jumlah      | 35     | 100            |

Sumber: Data diolah, 2018

#### 4.2 Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan didalam penelitian ini untuk memberikan informasi tentang karakteristik variabel Metode Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajemen, khususnya mengenai Mean (rata-rata) dan standar deviasi (simpangan baku). Analisis responden yang telah dilakukan pada 35 responden telah memenuhi kriteria yang diharapkan untuk diolah lebih lanjut. Hasil pengolahan data statistik deskriptif variabel penelitian dapat dilihat dalam Tabel 9 sebagai berikut:

**Tabel 9.** Statistik Deskriptif

|                    | N  | Minimum | Maximum | Mean    | Std. Deviation |
|--------------------|----|---------|---------|---------|----------------|
| X                  | 35 | 8.00    | 25.00   | 15.4000 | 5.95671        |
| Y                  | 35 | 5.00    | 25.00   | 17.2000 | 6.74232        |
| Valid N (listwise) | 35 |         |         |         |                |

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 9 yang menunjukkan hasil statistik deskriptif atas data yang diperoleh dari kuesioner yang telah disebarkan pada karyawan Perusahaan Roti Orion yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran dengan metode partisipasi, dapat dilihat bahwa nilai partisipasi dalam penyusunan anggaran dari 35 responden yang digunakan sebagai populasi memiliki nilai minimum sebesar 8 dan nilai maksimum yang diperoleh sebesar 25 dengan nilai rata-rata yang diperoleh sebesar 15,4 serta standar deviasi sebesar 5.95. Hasil tersebut menunjukkan nilai standar deviasinya lebih rendah dari nilai rata-ratanya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa responden memiliki keterlibatan dalam partisipasi penyusunan anggaran baik dalam mengusulkan maupun melaksanakan anggaran.

Pada kinerja manajemen menunjukkan nilai minimum sebesar 5 dan nilai maksimum yang diperoleh sebesar 25 dengan nilai rata-rata yang diperoleh sebesar 17,2 serta standar deviasi sebesar 6,74 dari 35 responden yang menjawab kuesioner. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai standar deviasi lebih rendah daripada nilai



rata-rata. Sehingga dapat disimpulkan bahwa responden memiliki kinerja yang baik.

### 4.3 Hasil Uji Validitas dan Realibilitasn

#### Hasil Uji Validitas

**Tabel 10.** Hasil Uji Validitas

| Item Pertanyaan | Pearson Correlation | Signifikansi | Kesimpulan |
|-----------------|---------------------|--------------|------------|
| X1.1            | 0,804               | 0,000        | Valid      |
| X1.2            | 0,913               | 0,000        | Valid      |
| X1.3            | 0,914               | 0,000        | Valid      |
| X1.4            | 0,909               | 0,000        | Valid      |
| X1.5            | 0,635               | 0,000        | Valid      |
| Y1.1            | 0,947               | 0,000        | Valid      |
| Y1.2            | 0,941               | 0,000        | Valid      |
| Y1.3            | 0,922               | 0,000        | Valid      |
| Y1.4            | 0,849               | 0,000        | Valid      |
| Y1.5            | 0,868               | 0,000        | Valid      |

Sumber: Data diolah, 2018

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Validitas item-item pertanyaan kuesioner dapat diukur dengan melakukan korelasi antara skor item pertanyaan dengan total skor variabel. Apabila korelasi antara masing-masing item terhadap total skor variabel menunjukkan hasil probabilitas  $< 0,05$  berarti angka probabilitas tersebut signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing item pertanyaan adalah valid.

Berdasarkan hasil pengujian validitas data diatas bahwa variabel X (Metode Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran) maupun Y (Kinerja Manajemen) menunjukkan bahwa seluruh data yang diperoleh adalah valid. Hal tersebut memenuhi syarat nilai signifikansi  $< 0,05$ , dengan demikian semua item pertanyaan dalam kuesioner tersebut dapat digunakan dan dapat dipercaya untuk mengumpulkan data yang diperlukan dan dapat diolah lebih lanjut.

#### Hasil Uji Reliabilitas

**Tabel 11.** Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel | Cronbach's Alpha | Keterangan |
|----------|------------------|------------|
| X        | 0,895            | Reliabel   |
| Y        | 0,943            | Reliabel   |

Sumber: Data diolah, 2018

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal apabila jika jawaban dari responden adalah konsisten atau stabil. Variabel dikatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha  $> 0,60$ . Semakin nilai alphanya mendekati satu maka nilai reliabilitas datanya semakin terpercaya. Berdasarkan Tabel 11 diatas bahwa nilai koefisien reliabilitas untuk semua instrumen variabel penelitian memiliki nilai Cronbach Alpha  $> 0,60$ . Maka hasil dari kuesioner memiliki tingkat reliabilitas yang baik, atau dengan kata lain .data dari kuesioner dapat dipercaya.

### 4.4 Hasil Uji Asumsi Klasik

#### Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji kolmogorov-smirnov. Berikut ketentuan dari uji kolmogorov-smirnov: a) Jika nilai Asymp Sig  $>$  atau  $= 0,05$  maka data distribusi data dikatakan normal; b) Jika Asymp Sig  $< 0,05$  maka distribusi data tidak normal. Berdasarkan data pada Tabel 12 dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal karena Asymp Sig  $>$  atau  $= 0,05$  yaitu hasil dari Asymp. Sig. (2-tailed) untuk Metode Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran sebesar  $0,054 > 0,05$ . Dan untuk Kinerja Manajemen sebesar  $0,109 > 0,05$ .

**Tabel 12.** Hasil Uji Normalitas

|                                |                | Metode Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran | Kinerja Manajemen |
|--------------------------------|----------------|--|-------------------|
| N                              |                | 35   | 35                |
| Normal Parameters <sup>a</sup> | Mean           | 15.4000                                      | 17.2000           |
|                                | Std. Deviation | 5.95671                                      | 6.74232           |
| Most Extreme Differences       | Absolute       | .227   | .204              |
|                                | Positive       | .227   | .124              |
|                                | Negative       | -.169  | -.204             |
| Kolmogorov-Smirnov Z           |                | 1.343  | 1.206             |
| Asymp. Sig. (2-tailed)         |                | .054   | .109              |

Sumber: Data diolah, 2018

#### Hasil Uji Linieritas

Tujuan dari uji linearitas adalah untuk mengetahui linearitas hubungan antara variabel bebas dan variabel terkait. Berikut ketentuan dari uji linearitas: a) Jika nilai sig F tersebut < 0,05 maka hubungan tidak linear; b) Jika nilai sig F > atau = 0,05 maka hubungan bersifat linear.

**Tabel 13.** Hasil Uji Linieritas

| Variabel   | Deviation from Linearity | Keterangan |
|--|--------------------------|------------|
| Metode Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran – Kinerja Manajemen | 1,154                    | Linear     |

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 13 diatas, dapat disimpulkan bahwa nilai F yang ditemukan sebesar 1,154 yang artinya variabel diatas memiliki nilai signifikansi Deviation from Linearity > 0,05 sehingga hal ini menunjukkan variabel penelitian memiliki hubungan yang linear.

#### 4.3 Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana

**Tabel 14.** Hasil Analisis Regresi

| Variabel                                     | Koefisien Regresi | t Hitung | Sig   |
|--|-------------------|----------|-------|
| Konstanta                                    | 9,960             | 3,372    | 0,002 |
| Metode Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran | 0,470             | 2,623    | 0,013 |
| R  | 0,415             |          |       |
| R Square                                     | 0,173             |          |       |

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis regresi tersebut, maka dapat ditentukan persamaan garis regresi untuk hipotesis 1 yaitu:  $Y = 9,960 + 0,470 X$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa konstanta sebesar 9,960, hal ini menunjukkan bahwa apabila variabel Metode Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran (X) dianggap nol, maka nilai variabel Kinerja Manajemen (Y) adalah sebesar 9,960 satuan. Koefisien regresi variabel bebas (Metode Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran) sebesar 0,470 menunjukkan bahwa setiap kenaikan Metode Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran sebesar 1 satuan akan menaikkan Kinerja Manajemen sebesar 0,470 satuan. Berdasarkan hasil

tersebut menunjukkan arah model regresi ini adalah positif. Hal ini dapat dilihat dari koefisien korelasi (R) sebesar 0,415. Koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,173 hal ini menunjukkan 17% Kinerja Manajemen dipengaruhi oleh Metode Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran, sedangkan sisanya sebesar 83% dipengaruhi variabel lain.

#### 5. Pembahasan

Uji statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji regresi linear sederhana, dengan variabel bebas metode partisipasi dalam penyusunan anggaran, serta dengan variabel terikat adalah kinerja manajemen. Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa masing-masing instrumen pengukuran (item pertanyaan) yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid, reliabel dan bebas.

Pengujian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial pada perusahaan roti orion variabel metode partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajemen, dikarenakan nilai signifikansi yang diperoleh sebesar kurang dari 0,05. Dari hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak yang artinya terdapat pengaruh yang positif antara variabel metode partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajemen. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Messa (2013) yang juga mengatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Dan juga penelitian yang telah dilakukan oleh Saraswati (2015) yang mengatakan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial.

#### 6. Kesimpulan dan Saran

Perusahaan sebelumnya masih menggunakan metode top-down dalam menyusun anggaran. Dimana anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh manajer dan anggaran harus dilaksanakan oleh bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Sehingga pegawai

tidak bisa berperan lebih aktif dalam penyusunan anggaran yang mengakibatkan kinerja manajemen belum berjalan dengan baik.

Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial metode partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajemen, hal tersebut dibuktikan dengan koefisien korelasi (R) sebesar 0,415. Koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,173 hal ini menunjukkan 17% Kinerja Manajemen dipengaruhi oleh Metode Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran, sedangkan sisanya sebesar 83% dipengaruhi variabel lain, dan tingkat signifikansi sebesar 0,013 yang kurang dari 0,05. Sehingga  $H_0$  ditolak yang artinya terdapat pengaruh yang positif antara variabel metode partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajemen. Dengan demikian semakin tinggi partisipasi seorang manajer serta bawahannya maka semakin tinggi pula tingkat kinerjanya. Maka dapat disimpulkan bahwa semakin aktifnya partisipasi seorang manajer dapat digunakan untuk memprediksi kinerja manajemen dari seorang manajer sebagai pusat pertanggung jawaban.

Saran yang dapat peneliti berikan bagi perusahaan dapat mempertimbangkan untuk menerapkan metode partisipasi dalam penyusunan anggaran. Diharapkan dari diterapkannya metode partisipasi dalam penyusunan anggaran tersebut, kinerja manajemen perusahaan bisa lebih baik dibandingkan sebelum penerapan metode partisipasi dalam penyusunan anggaran.

Mengkaji lebih dalam pada cakupan yang lebih luas atau pada perusahaan lain, sehingga hasil penelitian selanjutnya diharapkan mampu memberikan kontribusi yang lebih berarti dalam meningkatkan pemahaman dan kemampuan terhadap pengembangan sistem perencanaan dan pengendalian perusahaan khususnya dalam bidang penganggaran.

#### Daftar Pustaka

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2005). *Sistem Pengendalian Manajemen Buku 2. Terjemahan Kurniawan Tjakrawala*. Jakarta: Salemba Empat.
- Garrison, N., & Brewer. (2007). *Akuntansi Manajerial, Edisi II, Diterjemahkan oleh: Nuri Hinduan dan Edward Tanujaya*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2004). *Akuntansi Manajemen, edisi tujuh*. In *Jakarta: Salemba Empat*.
- Hansen, Don. R., & Mowen, M. (1999). *Akuntansi Manajemen, Jilid I*. Bandung: Erlangga.
- Hansen, Don. R., & Mowen, M. (2006). *Management Accounting*. Jakarta : Salemba Empat.
- Nordiawan, D. (2008). *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Saraswati, G. P. (2015). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Job Relevant Information sebagai Variabel Moderating*. Skripsi. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Sujarweni, V. W. (2014). *Metode Penelitian: Lengkap, praktis, dan mudah dipahami*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Welsch, G. A., Hilton, & Gordon, P. N. (2000). *Anggaran: Perencanaan dan Pengendalian Laba*. Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja, Edisi Kedua*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yani, A., & Kusuma, M. (2017). *Statistical Product and Service Solusion*. Kediri : Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi UNISKA.