

BAB1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Peranan anggaran dalam suatu organisasi sangat penting. Anggaran merupakan salah satu langkah awal dalam melaksanakan aktivitas, karena merupakan alat perencanaan dan pengendalian yang sangat penting dalam perusahaan. Fungsi anggaran selain sebagai alat untuk pengendalian, juga sebagai alat untuk mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, memotivasi, dan mengevaluasi prestasi.

Didalam penyusunan anggaran keterlibatan berbagai komponen unit kerja di bank sangat diperlukan. Jika penyusunan anggaran hanya berdasarkan kehendak atasan tanpa melibatkan partisipasi bawahan akan menimbulkan kesulitan bagi bawahan untuk mencapai tujuan. Sebaliknya jika penyusunan anggaran hanya disusun sesuai kehendak bawahan maka juga dapat menimbulkan rendahnya motivasi dalam mencapai target-target yang optimal. Keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran akan sangat memungkinkan mereka untuk memberi informasi lokal yang diketahui. Dengan cara ini bawahan dapat mengkomunikasikan atau mengungkapkan beberapa informasi pribadi yang dapat dimasukkan dalam standar atau anggaran sebagai dasar penilaian.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan bentuk kerjasama seluruh tingkatan organisasi. Penyusunan anggaran merupakan aktivitas manusia, sehingga membawabanyak dimensi perilaku. Dalam penyusunan anggaran perlu diketahui seberapa besar keterlibatan dan pengaruh manajer dalam proses penyusunan anggaran suatu

departemen atau bagiannya baik secara periodik maupun tahunan. Partisipasi anggaran memungkinkan manajer menengah dan manajer bawah sebagai bawahan untuk melakukan negosiasi dengan atasan mengenai sasaran anggaran yang menurut mereka dapat dicapai. Dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran, maka manajer menengah dan manajer bawah akan merasa terlibat dan bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran, sehingga diharapkan mereka dapat melaksanakan anggaran dengan lebih baik dan pada akhirnya bisa meningkatkan kinerja manajerial.

Kinerja manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan. Kinerja manajerial yang mencakup kinerja individu dari manajer, antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staf (*staffing*), negosiasi, dan representasi.

Perencanaan adalah penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan waktu yang akan datang. Investigasi merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan. Pengkoordinasian merupakan proses jalinan kerjasama dengan bagian-bagian lain dalam organisasi melalui tukar-menukar informasi yang dikaitkan dengan penyesuaian program kerja. Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh manajer terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan. Pengawasan merupakan penilaian untuk mendapat keyakinan bahwa perencanaan, pengkoordinasian, penyusunan personalia dan pengarahan

telah berjalan secara efektif. Pemilihan staf (*staffing*) merupakan fungsi manajemen yang berkenaan dengan perekrutan, penarikan, penempatan, pemberian latihan kepada pegawai, mempromosikan pegawai, dan melakukan mutasi terhadap pegawai yang sudah tentu memperhatikan ketrampilan pegawai dan kebutuhan perusahaan. Negosiasi berkaitan dengan pengambilan keputusan baik dalam satu bagian maupun secara keseluruhan dalam perusahaan dengan menyelaraskan antara kebutuhan perusahaan dengan kebutuhan karyawan terlebih khusus dalam proses penyusunan dan pencapaian target anggaran. Sedangkan perwakilan adalah kegiatan manajer dalam menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, perkumpulan bisnis, acara kemasyarakatan, dan pendekatan kemasyarakatan untuk mempromisikan tujuan umum perusahaan.

Beberapa penelitian sebelumnya yang menguji tentang partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial yang dilakukan oleh para peneliti terdahulu terdapat hasil penelitian yang sama, misalnya seperti penelitian Gamelly Rama Dina (2014) dengan pengujian analisis regresi menyatakan bahwa hubungan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, Yogi Andrianto (2008) menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial mempunyai hubungan yang positif dan signifikan, Kornelius Harefa (2008) menyatakan bahwa partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dari hasil penelitian yang menunjukkan hasil yang positif, maka penelitian ini akan menguji kembali hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial apakah masih memiliki hasil yang sama. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kontijensi untuk mengevaluasi keefektifan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Gamelly Rama Dina (2014). Perbedaan penelitian ini terletak pada objek penelitian yang digunakan, peneliti memilih objek penelitian pada PT Bank SUMUT KC Sukaramai Medan. Alasan dipilih PT Bank SUMUT KC Sukaramai Medan karena Bank SUMUT merupakan bank milik daerah sedangkan objek dari peneliti terdahulu Bank Negara Indonesia 46 yang merupakan bank milik pemerintah sehingga peneliti ingin memperbandingkan hasil analisis partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, apakah memiliki hasil yang sama atau memiliki hasil yang berbeda antara bank daerah dengan bank milik pemerintah.

Dalam penelitian ini, digunakan pendekatan kontijensi untuk mengevaluasi efektifitas hubungan antar partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan uraian pembahasan penelitian dalam tulisan skripsi:

ANALISIS PARTISIPASI DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. BANK SUMUT KC SUKARAMAI MEDAN.

1.2. Rumusan Masalah

Menurut Moh. Nazir:

Masalah timbul karena adanya tantangan, adanya kesangsian ataupun kebingungan kita terhadap suatu hal atau fenomen, adanya kemenduaan arti (*ambiguity*), adanya halangan dan rintangan, adanya celah (*gap*) baik antar kegiatan atau antar fenomena baik yang telah ada ataupun yang akan ada.¹

Berdasarkan latar belakang penelitian maka rumusan masalah yang akan dibahas yaitu: **Apakah partisipasi dalam penyusunan anggaran mempengaruhi kinerja manajerial pada PT. Bank SUMUT KC Sukaramai Medan?**

¹ Moh. Nazir, **Metodologi Penelitian**, Cetakan Kesepuluh: Ghalia Indonesia, Bogor, 2014, hal. 96.

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu, untuk menganalisis secara empiris partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajemen pada PT. Bank SUMUT KC Sukaramai Medan.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagi Penulis, untuk menambah wawasan dan pengetahuan baru di samping yang telah didapat selama di Perguruan Tinggi.
2. Bagi Manajemen Perusahaan, dapat memberikan masukan dalam penerapan partisipasi penyusunan anggaran.
3. Bagi Peneliti Lainnya, sebagai bahan informasi untuk mengadakan penelitian yang serupa pada masa yang akan datang.

BAB2

URAIAN TEORITIS

2.1. KajianTeori

2.1.1. Pengertian Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi adalah keterlibatan individu yang bersifat mental dan emosional dalam situasi kelompok bagi pencapaian tujuan bersama dan berbagi tanggungjawab bersama. Partisipasi yang diberikan oleh individu bukan hanya aktivitas fisik tetapi juga sisi psikologis yaitu seberapa besar pengaruh yang dianggap memiliki seseorang dalam pengambilan keputusan. Partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan para manajer dalam memutuskan bersama komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan dimasa yang akan datang tentang yang akan ditempuh oleh para manajer tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran, sebab para manajer ditugasi untuk mengupayakan agar tugas-tugas khusus dilaksanakan secara berhasil dan bertanggungjawab terhadap tindakan-tindakan pihak bawahan mereka. Menurut Ervita Megasari definisi partisipasi dalam penyusunan anggaran secara terperinci yaitu:

- 1. Sejauh mana anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para pengurus**
- 2. Alasan-alasan pihak manajer pada saat anggaran diproses**
- 3. Keinginan memberikan partisipasi anggaran kepada pihak manajer pada saat diminta**
- 4. Sejauh mana manajer mempunyai pengaruh dalam anggaran akhir**
- 5. Kepentingan manajer dalam partisipasinya dalam anggaran**
- 6. Anggaran didiskusikan antara pihak manajer puncak dengan manajer pusat pertanggungjawaban pada saat anggaran disusun²**

² Ervita Megasari, “**Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Sebagai Variabel Moderating**”. (Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi), Vol 4. No. 2. 2015.

Sukses atau kegagalan para bawahan merupakan suatu refleksi langsung tentang keberhasilan atau kegagalan manajer yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diembannya, inilah salah satu faktor penting melibatkan para manajer dalam penyusunan anggaran perusahaan. Disamping itu tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran akan mendorong moral kerja yang tinggi dan inisiatif dalam mewujudkan setiap tugas. Menurut Nanik Ermawati partisipasi anggaran memiliki dampak positif bagi organisasi diantaranya:

1. **Tujuan anggaran tercapai**
2. **Meningkatkan kinerja manajerial**
3. **Menambah informasi tentang lingkungan bawahan**
4. **Mengurangi tekanan bawahan**
5. **Meningkatkan komunikasi bawahan dan atasan³**

Partisipasi dalam penyusunan anggaran sebagai salah satu proses kerja sama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan dua kelompok atau lebih yang berpengaruh terhadap pembuatan keputusan di masa yang akan datang. Partisipasi menekankan kerja sama dari berbagai pihak, baik bawahan maupun level atas, maka dilakukan pendekatan kontijensi.

Menurut Adanan dan Meilinda **“Teori kontijensi diusulkan sebagai tanggapan atas pendekatan universalistik yang berpendapat bahwa terdapat suatu skema optimal untuk rancangan pengendalian yang cocok dalam seluruh keadaan organisasi”**.⁴ Teori kontijensi menyatakan bahwa tidak ada rancangan dan penggunaan sistem pengendalian manajemen yang dapat diterapkan secara efektif untuk semua kondisi organisasi, namun sebuah sistem pengendalian tertentu hanya efektif untuk situasi

³ Nanik Ermawati, **“Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja”**. (Jurnal Akuntansi Indonesia), Vol 6. No. 2. Juli 2017, hal . 141-156.

⁴ Adanan dan Meilinda, **Sistem Pengendalian Manajemen**: Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2017, hal. 87.

atau organisasi (perusahaan) tertentu. Teori kontigensi adalah teori kesesuaian yang berarti menyesuaikan pimpinan dengan kondisi yang tepat. Variabel kunci yang mempengaruhi strukturnya adalah strateginya, lingkungannya, teknologi yang digunakannya untuk melaksanakan aktivitas, dan karakteristik para anggotanya. Tugas para manajer dalam masalah ini adalah membentuk yang efektif di antara struktur organisasi dengan variabel tersebut.

Teori kontigensi merupakan alat pertama dan yang paling terkenal untuk menjelaskan berbagai variasi dalam struktur organisasi. Sampai saat ini, manfaat dari rumus teori kontigensi yang dapat dirasakan adalah dalam mendesain suatu organisasi berdasarkan ketidakpastian lingkungan dan ukuran organisasi.

Pendekatan kontigensi digunakan untuk mengatasi ketidak konsistenan hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Penelitian ini memberikan suatu gagasan bahwa sifat hubungannya yang ada antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial mungkin berbeda pada setiap kondisi.

2.1.2. Penganggaran

Menurut Rudianto bahwa **“Anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis.”**⁵

Darsono dan Ari Purwanti mengatakan:

Anggaran ialah suatu perencanaan laba strategis jangka panjang, suatu perencanaan taktis laba jangka pendek; suatu sistem akuntansi berdasarkan tanggung jawab, suatu penggunaan prinsip pengecualian yang berkesinambungan sebagai alat untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi.⁶

⁵Rudianto, **Penganggaran**: Erlangga, Jakarta, 2009, hal. 3.

⁶Darsono dan Ari Purwanti, **Penganggaran Perusahaan**, Edisi Kedua: Mitra Wacana, Jakarta, 2010, hal.

Anggaran disusun manajemen dalam jangka waktu satu tahun untuk membawa perusahaan ke kondisi tertentu yang diperhitungkan. Dengan anggaran, manajemen mengarahkan jalannya perusahaan untuk menjalankan suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.

M. Nafarin mengatakan:

Anggaran adalah suatu rencana kuantitatif (satuan jumlah) periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran (*budget*) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa.⁷

Anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan. Sedangkan secara umum anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis. Dapat juga disebutkan bahwa anggaran merupakan suatu rencana kerja di masa mendatang yang dinyatakan secara formal dan diukur dalam satuan moneter. Biasanya mencakup periode satu tahun untuk membawa perusahaan dalam kondisi/mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah disebutkan, maka dapat disimpulkan bahwa anggaran suatu perencanaan bersifat tertulis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dalam satuan moneter agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

1. Fungsi Anggaran

Dalam pencapaian tujuannya, suatu organisasi atau perusahaan sangat memerlukan berbagai alat manajemen yang baik dan salah satu alat manajemen yang diperlukan

⁷ M. Nafarin, **Penganggaran Perusahaan**, Edisi Ketiga: Salemba Empat, Jakarta, 2013, hal. 11.

tersebut adalah anggaran. Menurut M. Nafarin, anggaran memiliki fungsi yang sama dengan manajemen yang meliputi:

a. Fungsi Perencanaan

Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis yang menuntun pemikiran secara teliti dan memberikan gambaran yang lebih rinci dalam unit dan uang. Para penyusun anggaran harus memperhitungkan berbagai kemungkinan belanja dana yang ada dan menentukan kemungkinan mana yang paling menguntungkan bagi perusahaan. Jadi salah satu fungsi anggaran adalah menentukan rencana belanja dan sumber dana yang ada seefisien mungkin.

b. Fungsi Pelaksanaan

Anggaran sebagai pedoman pelaksanaan pekerjaan, artinya sebelum pekerjaan dilaksanakan terlebih dahulu mendapat persetujuan yang berwenang (terutama dalam hal keuangan). Pekerjaan disetujui untuk dilaksanakan bila ada anggarannya atau tidak menyimpang dari anggaran. Anggaran bertujuan agar pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan (laba).

c. Fungsi Pengawasan

Anggaran merupakan alat pengawasan atau pengendalian (*controlling*). Pengawasan berarti melakukan evaluasi (menilai) terhadap pelaksanaan pekerjaan dengan cara membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran) dan melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (jika ada penyimpangan yang merugikan).⁸

Dalam penyusunan anggaran ada terdapat jenis-jenis anggaran sehingga perusahaan dapat mengelompokkan anggaran yang digunakan termasuk dalam jenis anggaran yang mana. Menurut Karamuddin Ahmad jenis-jenis anggaran tersebut.

1. *Appropriation Budget*, budget ini memberikan batas dari pada pengeluaran yang boleh dilakukan
2. *Performance Budget*, budget yang didasarkan atas fungsi, aktivitas dan proyek
3. *Fixed Budget*, budget yang dibuat untuk suatu tingkat kegiatan (*one level of activity*) selama jangka waktu tertentu.⁹

Tahapan utama dalam proses penyusunan anggarannya yaitu:

a. Penetapan Tujuan

⁸Ibid, hal. 28.

⁹Kamaruddin Ahmad, *Akuntansi Manajemen*, Edisi Revisi, Cetakan Kesembilan: PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2014, hal. 187.

Aktivitas perencanaan dimulai dengan menerjemahkan tujuan organisasi yang luas ke dalam tujuan-tujuan aktivitas yang khusus. Untuk menyusun rencana yang realistis dan menciptakan anggaran yang praktis, interaksi yang ekstensif diperlukan antara manajer lini dan manajer staf organisasi. Pengontrol dan direktur perencanaan memainkan peranan kunci dalam proses penyusunan anggaran ini yang disesuaikan dengan struktur organisasi, maupun gaya kepemimpinannya.

b. Tahap Implementasi

Pada tahap implementasi, rencana formal digunakan untuk mengkomunikasikan tujuan dan strategi organisasi, serta untuk memotivasi orang secar positif dalam organisasi. Hal ini dicapai dengan menyediakan target kinerja terperinci bagi mereka yang bertanggung jawab mengambil tindakan. Agar rencana tersebut berhasil, rencana harus dikomunikasikan secara efektif. Kesalahpahaman sebaiknya segera dideteksi dan diselesaikan. Setelah itu, rencana formal mungkin akan diterima oleh karyawan dari berbagai kelompok yang ingin dimotivasi olehnya. Konsep ilmu perilaku utama yang mempengaruhi tahap implementasi adalah komunikasi, kerjasama, dan koordinasi.

c. Tahap Pengendalian dan Evaluasi Kinerja

Setelah anggaran diimplementasikan, maka anggaran tersebut berfungsi sebagai elemen kunci dalam sistem pengendalian. Anggaran menjadi tolak ukur terhadap kinerja aktual dibandingkan dengan standar yang dianggarkan untuk menentukan bidang-bidang permasalahan dalam organisasi tersebut dan menyarankan tindakan yang sesuai untuk memperbaiki kinerja yang di bawah standar.

Setelah anggaran disusun oleh setiap manajer pusat pertanggungjawaban, kemudian para lini manajer pusat pertanggungjawaban tersebut akan melaporkan hasil pertanggungjawaban tersebut yang selanjutnya akan menjadi *feedback* bagi manajemen puncak sebagai pengukuran prestasi. Dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran, maka akan terbangun suatu interaksi yang lebih baik antara manajemen puncak dan para lini manajer. Partisipasi akan memungkinkan terjadinya komunikasi dan interaksi yang semakin baik antara satu dengan yang lainnya serta kerjasama dalam tim yang semakin solid untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Pendekatan Penyusunan Anggaran

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 adapula yang menggunakan gabungan keduanya. Berikut penjelasan mengenai pendekatan dalam proses penyusunan anggaran:

a. Pendekatan dari atas ke bawah (*top-down approach*)

Dalam pendekatan ini proses penyusunan anggaran dimulai dari manajer puncak. Anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran harus dilaksanakan bawah tanpa keterlibatan bawah dalam penyusunannya. Metode ini cocok untuk karyawan tidak mampu menyusun anggaran atau dianggap akan terlewat dan tidak tepat jika diserahkan pada karyawan. Hal ini biasa terjadi di dalam perusahaan yang karyawannya tidak memiliki keahlian yang cukup untuk menyusun suatu anggaran. Atasan bisa saja menggunakan konsultan atau tim khusus untuk menyusunnya. Biasanya pendekatan ini diterapkan pada perusahaan yang

memiliki struktur organisasi sentralisasi. Kelemahannya adalah bawahan menjadi merasa tertekan oleh pekerjaannya dan akan berperilaku tidak semestinya. Namun, pendekatan ini memiliki keunggulan yaitu adanya dukungan yang kuat dari manajer puncak dalam pengembangan anggaran dan prosesnya menjadi lebih mudah dikendalikan oleh manajer puncak.

b. Pendekatan dari bawah ke atas (*bottom-up approach*)

Dalam pendekatan ini, anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawah sampai ke atas. Bawahan diserahkan sepenuhnya untuk menyusun anggaran yang akan dicapainya di masa yang akan datang. Metode ini tepat digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan menyusun anggaran dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses yang lama dan berbelit. Perusahaan yang memiliki struktur organisasi desentralisasi biasanya menggunakan pendekatan ini. Kelemahan pendekatan ini adalah dengan partisipasi yang terlalu sering menimbulkan konflik dan akan memakan waktu yang panjang dalam prosesnya. Sedangkan kelebihan pendekatan ini terletak pada mekanisme negosiasi yang ada antara penyusunan anggaran dan komite anggaran.

c. Pendekatan Partisipasi

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

pertanggungjawabanyangada denganberpedomanpada tujuan,strategidan kebijakanpokokyangtelah ditetapkan. Kelemahan pendekatan partisipasi dapat dikurangi sehingga bawahanakanmerasadirinyadiperhitungkandan efektivitaspelaksanaanyang lebihterjamin.

2.1.3. KinerjaManajerial

Kinerjamanajerialadalah hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektifmulai dariprosesperencanaan,pelaksanaan,penatausahaan,laporan pertanggungjawaban, pembinaan, dan pengawasan.

Menurut Wibowo“**Kinerja adalah tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaan, membantu mendefenisikan harapan kinerja, mengusahakan kerangka kerja bagi supervisordan pekerja saling berkomunikasi**”.¹⁰

Wibowo mengatakan:

Kinerja manajerial 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.¹¹

Kinerjamanajerial dapat juga dikatakan salah satufactoryang dapat meningkatkanproduktivitasperusahaan,dimanayangdimaksuddalampenelitian ini adalahpersepsikinerjaindividualparamanajerorganisasidalamkegiatan manajerial. Kinerja manajerial didasarkan padafungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teorimanajemen klasik yaitu: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, *staffing*, negosiasi, representasi (perwakilan), dan supervisi (pengawasan).Bagiorganisasi,kinerjamanajerialdapatmenjaditolok ukursejauh manamanajermelaksanakanfungsimanajemen.Dapat dilakukan pengukurankinerjamanajerial denganindikatorberikut:

¹⁰ Wibowo, **Manajemen Kinerja**, Edisi Revisi, Cetakan Keempat: Rajawali Pers, Jakarta, 2014, hal. 44.

¹¹ Wibowo, **Manajemen Kinerja**, Edisi Kedua, Cetakan Ketiga: Rajawali Pers, Jakarta, 2009, hal. 11.

- a. Perencanaan merupakan penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, anggaran, dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.
- b. Investigasi merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan.
- c. Koordinasi merupakan proses jalinan kerja sama dengan bagian-bagian lain dalam organisasi melalui tukar-menukar informasi yang dikaitkan dengan penyesuaian program-program kerja.
- d. Evaluasi merupakan penilaian yang dilakukan oleh manajer terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.
- e. Pengawasan merupakan penilaian untuk mendapatkan keyakinan bahwa perencanaan, pengkoordinasian, penyusunan, dan pengarahannya telah berjalan secara efektif.
- f. *Staffing* (pemilihan staf) yang sering disebut sebagai penyusunan personalia merupakan fungsi manajemen yang berkenaan dengan perekrutan, penarikan, penempatan, pemberian latihan kepada pegawai, mempromosikan pegawai, dan melakukan mutasi terhadap pegawai yang sudah tentu memperhatikan keterampilan pegawai dan kebutuhan perusahaan. Proses ini dipandang sebagai suatu rangkaian kegiatan yang dilaksanakan secara terus-menerus untuk

menjaga pemenuhan kebutuhan personalia perusahaan agar setiap bagian ditempatkan oleh personil yang tepat dan pada saat yang tepat.

- g. Negosiasi, dalam hal ini berkaitan dengan pengambilan keputusan, baik dalam satu bagian maupun secara keseluruhan dalam perusahaan dengan menelaraskan antara kebutuhan perusahaan dengan kebutuhan karyawan terlebih khusus dalam proses penyusunan anggaran dan pencapaian target anggaran.
- h. Perwakilan dimaksudkan dengan kegiatan manajer dalam hal menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, perkumpulan bisnis, acara masyarakat, dan pendekatan-pendekatan ke masyarakat untuk mempromosikan tujuan umum perusahaan.

2.2. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Gamelly Rama Dina, 2014; Yogi Andrianto, 2008; Kornelius Harefa, 2008, yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran secara signifikan memberikan pengaruh positif kepada kinerja manajemen. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi keterlibatan dalam penyusunan anggaran maka semakin tinggi kinerja manajemen yang dihasilkan.

Partisipasi dapat meningkatkan kinerja karena, (1) partisipasi memungkinkan bawahan untuk mengkomunikasikan apa yang dibutuhkan oleh manajer dan karyawan kepada atasannya dan (2) partisipasi dapat memungkinkan bawahan untuk memilih dan tindakan memilih tersebut dapat membangun komitmen dan dianggap sebagai tanggung jawab atas apa yang telah dipilih partisipasi

penganggaran yang tinggi dapat memberikan kinerja yang tinggi pula. Ringkasan hasil penelitian terdahulu disajikan pada table 2.1.

Tabel 2.1
Peneliti Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Gamelly Rama Dina (2014), Universitas Bengkulu	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating Pada Bank Negara Indonesia 46 di Palembang	1. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial 2. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan motivasi berperan sebagai variabel moderating
2	Yogi Andrianto (2008), Universitas Diponegoro Semarang	Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kepuasan Kerja, Job Relevant Informatrion Dan Kepuasan Kerja	1. Partisipasi penyusunan anggaran secara positif mempengaruhi kinerja manajerial 2. Partisipasi penyusunan anggaran dan kepuasan kerja dengan manajerial signifikan

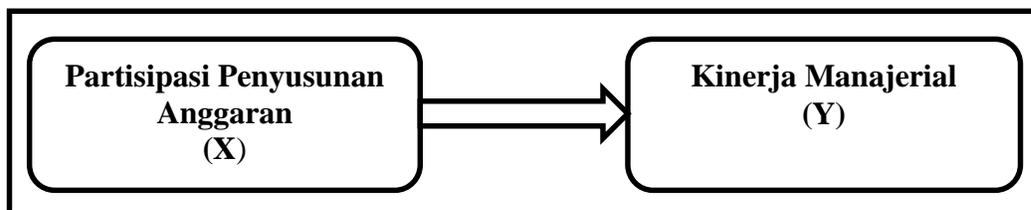
		Sebagai Variabel Moderating	<p>3. Partisipasi penyusunan anggaran dan job relevant dengan kinerja manajerial signifikan</p> <p>4. Partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja dengan kinerja manajerial signifikan</p>
3	Kornelius Harefa (2008), Universitas Sumatera Utara Medan	Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komunikasi Sebagai Variabel Moderating Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk di Medan	<p>1. Partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial</p> <p>2. Partisipasi, Komunikasi dan PK (interaksi antara Partisipasi dan Komunikasi) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial</p>

2.3. Kerangka Pemikiran

Anggaran merupakan suatu konsep yang dibuat dengan baik untuk mencapai tujuan perusahaan secara komprehensif, maka dalam penyusunan dan pelaksanaannya memerlukan partisipasi dalam penyusunan anggaran yang ada dalam perusahaan mulai dari atasan maupun sampai bawahan. Anggaran yang dibuat harus sebagai komitmen pada organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk pencapaian tujuan tersebut diperlukan informasi yang lebih baik mengenai keadaan di area kerja mereka dengan kemampuan khusus yang mereka miliki. Dengan melibatkan mereka dalam penyusunan anggaran akan menghasilkan perencanaan yang lebih realistis serta dapat menimbulkan kinerja manajerial yang lebih baik.

Berdasarkan pengembangan teori tersebut maka model kerangka pemikiran disajikan pada gambar 2.1.

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



Keterangan:

X = Partisipasi Penyusunan Anggaran

Y = Kinerja Manajerial

→ = Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

2.4. Perumusan Hipotesis

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses dimana para individu terlibat dalam penyusunan target anggaran, lalu individu tersebut dievaluasi kinerjanya dan memperoleh penghargaan, berdasarkan pencapaian target anggaran. Keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran menjadikan manajer dapat lebih mengerti akan apa yang harus ia kerjakan sehingga diharapkan kinerja para manajer akan meningkat.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

Ha: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

BAB3

METODE PENELITIAN

3.1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Bank SUMUT KC Sukaramai Medan yang beralamat di Jl. Denai No. 9 Medan. Dimana kegiatan yang terjadi dalam bank ini yaitu: (1) Menghimpun dana (Simpanan giro, simpanan deposito, simpanan tabungan), (2) Menyalurkan dana (Kredit investasi, kredit modal kerja, kredit perdagangan, kredit produktif, kredit konsumsi, kredit profesi), (3) Memberi jasa bank lainnya (Kiriman uang, kliring, inkaso, safe deposito box, bank card, bank notes, bank garansi, bank draf, letter of credit, menerima setoran, melayani pembayaran, bermain di dalam pasar modal).

3.2. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer (*Primary Data*) dan data sekunder. Iqbal Hasan mengemukakan bahwa **“Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung di lapangan oleh orang yang melakukan penelitian atau yang bersangkutan yang memerlukannya dan data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian dari sumber-sumber yang telah ada”**.¹² Dalam penelitian ini data primer merupakan kuesioner yang di edarkan kepada responden yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Data sekunder yaitu sejarah singkat perusahaan dan struktur organisasi perusahaan.

¹² Iqbal Hasan, **Analisis Data Penelitian Dengan Statistik**, Cetakan Keempat: PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2009, hal. 19.

3.3. Populasi Dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini yaitu PT. Bank SUMUT KC Sukaramai Medan yang terletak pada kantor cabang Sukaramai Medan. Menurut Sugiyono **“Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”**.¹³ Sampel yang ditargetkan adalah para manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran pada PT. Bank SUMUT KC Sukaramai Medan sebanyak 7 orang. Penelitian ini menggunakan metode sensus oleh karena pertimbangan sedikitnya jumlah unit sampel yang ditargetkan sebanyak tujuh personil.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang dibutuhkan peneliti digunakan metode penelitian lapangan (*Field Research*). Iqbal Hasan mengemukakan **“Penelitian lapangan adalah penelitian yang langsung dilakukan di lapangan atau pada responden”**.¹⁴ Adapun teknik yang digunakan yaitu: Kuesioner/Angket. Kuesioner/angket adalah teknik pengumpulan data melalui formulir-formulir yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang atau sekumpulan orang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan dan informasi yang diperlukan oleh peneliti.

3.5. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner/angket. Dimana kuesioner/angket tersebut didalamnya terdapat pertanyaan yang akan diajukan kepada seluruh karyawan pada PT. Bank SUMUT KC Sukaramai Medan. Partisipasi penyusunan anggaran diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan dalam jurnal penelitian

¹³ Sugiyono, **Metode Penelitian Bisnis**, Cetakan Kelimabelas: ALFABETA, CV, Bandung, 2010, hal. 116.

¹⁴ **Ibid**, hal. 5.

Ervita Megasari tahun 2015. Instrumen tersebut terdiri dari 6 (enam) item pertanyaan yang digunakan untuk menilai keterlibatan dan pengaruh seorang manajer (responden) dalam proses penyusunan anggaran.

Pertanyaan akan diukur menggunakan 5 skala *Likert*, dengan poin 1 (satu) menyatakan sangat tidak setuju (STS), poin 2 (dua) tidak setuju (TS), poin 3 (tiga) netral (N), poin 4 (empat) setuju (S), sedangkan poin 5 (lima) menyatakan sangat setuju (SS). Berdasarkan jawaban responden, poin 1 (satu) menunjukkan partisipasi sangat rendah dan poin 5 (lima) partisipasi sangat tinggi.

Kinerja manajerial yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kinerja individu dari semua anggota bank dalam kegiatan manajerial yang mencakup perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, *staffing*, negosiasi, dan perwakilan. Untuk mengukur variabel ini digunakan instrumen yang dikembangkan dalam skripsi Gamelly Rama Dina 2014, peneliti menggunakan instrumen yang terdiri dari 8 (Delapan) item pernyataan, alternatif jawaban dengan poin 1 (satu) berarti sangat tidak setuju (STS), poin 2 (dua) tidak setuju (TS), poin 3 (tiga) netral (N), poin 4 (empat) setuju (S), dan nilai 5 (lima) berarti sangat setuju (SS). Berdasarkan jawaban responden, poin 1 (satu) menunjukkan kinerja manajerial sangat rendah dan poin 5 (lima) menunjukkan kinerja manajerial sangat tinggi. Indikator terkait dalam instrumen penelitian dapat dilihat pada table 3.1.

Tabel 3.1
Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
Partisipasi Penyusunan	Keterlibatan penyusunan	Likert 1-5
	Kontribusi dalam proses penyusunan	Likert 1-5

Anggaran	anggaran	
	Pengaruh dalam partisipasi anggaran	Likert 1-5
	Alasan pelaksanaan	Likert 1-5
	Meminta pendapat/alasan dalam penyusunan anggaran	Likert 1-5
Kinerja Manajerial	Perencanaan	Likert 1-5
	Investigasi	Likert 1-5
	Pengkoordinasian	Likert 1-5
	Evaluasi	Likert 1-5
	Pengawasan	Likert 1-5
	<i>Staffing</i> (Pemilihan Staf)	Likert 1-5
	Negosiasi	Likert 1-5
	Perwakilan	Likert 1-5

3.6. Metode Analisis Data

3.6.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengukuran validitas pertanyaan kuesioner diukur dengan melakukan korelasi skor item pertanyaan dengan total skor variabel. Jika probabilitas menunjukkan hasil $< 0,01$ atau $< 0,05$ berarti tingkat probabilitas tersebut signifikan dan disimpulkan bahwa pertanyaan tersebut valid.

3.6.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

3.7. Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang digunakan pada penelitian ini juga menggunakan analisis statistik, yakni dengan *Kolmogorov-Smirnov Test*. Jika nilai signifikansi dari pengujian *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test* $> 0,05$ maka data mempunyai distribusi normal.

3.8. Uji Hipotesis

3.8.1. Uji t

Menurut Agus dan Nano “**Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial**”.¹⁵ Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Penetapan untuk mengetahui hipotesis diterima atau ditolak yaitu dengan melihat nilai probabilitas (*probabilities value*). Jika *probabilities value* $>$ derajat keyakinan (0,05) maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya tidak ada pengaruh signifikan dari variabel independen secara individual terhadap variabel dependen. Sebaliknya, jika *probabilities value* $<$ derajat keyakinan (0,05) maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya ada pengaruh signifikan dari variabel independen secara individual terhadap variabel dependen.

3.8.2. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel independen (partisipasi anggaran) terhadap variabel dependen (kinerja manajerial pada PT. Bank SUMUT KC Sukaramai Medan). Menurut Agus dan Nano “**Jika semua data terletak pada garis regresi atau dengan kata lain semua nilai residual adalah nol maka mempunyai garis**

¹⁵ Agus Tri Basuki dan Nano Prawoto, *Analisis Regresi Dalam Penelitian Ekonomi & Bisnis*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama: PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2016, hal. 52.

regresi yang sempurna”.¹⁶ Koefisien Determinan (R^2) pada intinya mengukur kebenaran model analisis regresi. Dimana analisisnya adalah apabila nilai R^2 mendekati angka 1 (satu), maka variabel independen semakin mendekati hubungan dengan variabel dependen sehingga dapat dikatakan bahwa penggunaan model tersebut dapat dibenarkan. Model yang baik adalah model yang meminimumkan residual berarti variasi variabel independen dapat menerangkan variabel dependennya dengan sebesar diatas 0,75, sehingga diperoleh korelasi yang tinggi antara variabel dependen dan variabel independen. Akan tetapi ada kalanya dalam penggunaan koefisien determinasi terjadi bisa terhadap satu variabel independen yang dimasukkan dalam model. Setiap tambahan satu variabel independen akan menyebabkan peningkatan R^2 , tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (memiliki nilai t yang signifikan).

¹⁶**Ibid**, hal. 14.