

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL PADA PT POS  
INDONESIA (PERSERO) MEDAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagai Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi*



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**Oleh**

**NAMA : DUMA SARI RITONGA  
NPM : 1605170398  
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI  
KONSENTRASI : MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATRA UTARA  
MEDAN  
2020**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Mochtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Senin, tanggal 13 April 2020, Pukul 08.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

**MEMUTUSKAN**

Nama : DUMA SARIFITONGA  
N P M : 1605170398  
Program Studi : AKUNTANSI  
Judul Skripsi : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. POS INDONESIA (PERSERO) MEDAN

Dinyatakan (B+) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

**TIM PENGUJI**

Pengaji I

(ELIZAR SINAMBELA, S.E., M.Si.)

Pengaji II

(FITRIANI SARAGIH, S.E., M.Si.)

Pembimbing

(Dr. IRFAN, S.E., M.M.)

**PANITIA UJIAN**

Ketua

(H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.)

Sekretaris

(A.P. GUNAWAN, S.E., M.Si.)



UMSU  
Unggul | Cerdas | Terpercaya



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh :

Nama Lengkap : DUMA SARI RITONGA

N.P.M : 1605170398

Program Studi : AKUNTANSI

Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN

Judul Skripsi : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL PADA PT. POS INDONESIA  
(PERSERO) MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian  
mempertahankan skripsi.

Medan, Maret 2020

Pembimbing Skripsi

(Dr. IRFAN, SE, MM)

Diketahui/Disetujui  
Oleh:

Ketua Program Studi Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

(FITRIANI SARAGIH, S.E., M.Si.)

Dekan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

(H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH UNIVERSITAS  
MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Duma Sari Ritonga  
NPM : 1605170398  
Program Studi : Akuntansi  
Konsentrasi : Manajemen

Dengan ini menyatakan bawah skripsi saya yang berjudul "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt Pos Indonesia (Persero) Medan" adalah bersifat asli (*original*), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

YANG MENYATAKAN

  
Duma Sari Ritonga)



## **ABSTRAK**

### **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT POS INDONESIA (PERSERO) MEDAN**

**Duma Sari Ritonga (1605170398)**

**Akuntansi**

[ritongadumasari97@gmail.com](mailto:ritongadumasari97@gmail.com)

Permasalahan dalam penelitian ini adalah kurangnya kerja sama antara sesama manajer dalam penyusunan anggaran serta kurangnya partisipasi manajer dalam melaksanakan tanggungjawabnya dalam penyusunan anggaran. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT Pos Indonesia (Persero) Medan. Jenis penelitian merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Teknik pengambilan sample menggunakan teknik sampling jenuh. Teknik pengumpulan data menggunakan kuisioner dengan sampel sebanyak 32 manajer sebagai responden dan teknik analisis data yang digunakan adalah analisis kuantitatif dengan model regresi linear sederhana. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Yang ditunjukkan oleh hasil  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu sebesar  $5,438 > 0,05$ .

Kata Kunci : Partisipasi Anggaran, Kinerja Manajerial.

## **ABSTRACT**

### ***EFFECT OF BUDGET PARTICIPATION ON MANAGERIAL PERFORMANCE AT PT POS INDONESIA (PERSERO) MEDAN***

**Duma Sari Ritonga (1605170398)**

**Akuntansi**

[ritongadumasari97@gmail.com](mailto:ritongadumasari97@gmail.com)

*The problem in this research is the lack of cooperation between fellow managers in preparing the budget and the lack of manager participation in carrying out their responsibilities in preparing the budget. This study aims to examine and analyze the effect of budgetary participation on managerial performance at PT Pos Indonesia (Persero) Medan. This type of research is quantitative research with an associative approach. The sampling technique uses saturated sampling technique. Data collection techniques using questionnaires with a sample of 32 managers as respondents and the data analysis technique used is quantitative analysis with a simple linear regression model. the results of this study indicate that budgetary participation influences managerial performance. What is shown by the result of  $t_{count} > t_{tabel}$  is  $5,438 > 0,05$ .*

*Keywords: Budget Participation, Managerial Performance.*

## KATA PENGANTAR



*Assalamu'alaikum Wr. Wb*

Dengan rasa syukur kehadiran Allah SWT karena berkah, rahmat dan karunian-Nya penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajeria Pada PT POS (Persero) Medan”. Skripsi ini disusun sebagai tugas akhir untuk memenuhi sebagian syarat memperoleh gelar sarjana Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis menyadari bahwa penyusunan Skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orang tua saya dan seluruh keluarga yang sangat saya cintai yang telah banyak memberikan dorongan semangat dari awal hingga selesainya Proposal ini
2. Bapak Dr. Agussani, M.AP, selaku rektor Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara.
3. Bapak Januri, S.E., M.M.,M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara.
4. Bapak Ade Gunawan S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudi Tanjung S.E., M.Si, selaku Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara.
6. Ibu Fitriani Saragih S.E., M.Si, selaku Ketua Program Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara.
7. Ibu Zulia Hanum, S.E., M.Si, selaku Sekretaris Prodi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara.
8. Dr.Irfan, S.E, M.Si. selaku dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktunya memberikan bimbingan serta arahan kepada saya selaku penulis dalaam menyelesaikan laporan magang ini
9. Pimpinan PT POS Indonesia (Persero) Medan yang telah berkenan menerima serta memberikan data-data serta menjawab angket yang diperlukan dalam penelitian ini.
10. Kepada sahabat-sahabat tersayang Dani, Rinda, Ica, Lila, Yunarti, Eli, Vifi, Sumarni, Fadly, Yupi serta seluruh teman-teman kelas H Akuntansi Pagi Angkatan 2016 dan teman-teman lainnya yang telah memberi semangat dan motivasi.
11. Terkhusus kepada teman saya Rizka dan Mira, terimakasih buat kalian yang sudah berbaik hati untuk menemani saya kemanapun dalam penyelesaian skripsi ini. Semoga kita dapat mencapai keinginan yang telah kita rencanakan. Akhirnya dengan segala kerendahan hati, penulis menyadari sepenuhnya

bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, hal ini disebabkan keterbatasan kemampuan, pengalaman dan pengetahuan penulis. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua dan pihak yang membutuhkan, serta bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang ekonomi.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Medan, Maret 2020  
Penulis

**Duma Sari Ritonga**



## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK.....</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRASCK .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>ix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	5
1.3 Batasan Masalah.....	6
1.4 Rumusan Masalah .....	6
1.5 Tujuan Penelitian.....	6
1.6 Manfaat Penelitian.....	6
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>8</b>
2.1 Landasan Teori.....	8
2.1.1 Kinerja Manajerial .....	8
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Manajerial .....	8
2.1.1.3 Tujuan Penilaian Kinerja Manajer .....	11
2.1.2 Partisipasi Anggaran .....	12
2.1.2.1 Pengertian Partisipasi Anggaran .....	12
2.1.2.2 Keunggulan Partisipasi Anggaran.....	13
2.1.2.3 Kelemahan Partisipasi Anggaran .....	14
2.2 Kerangka Konseptual .....	15
2.3 Hipotesis Penelitian .....	17
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>18</b>

3.1 Jenis Penelitian.....	18
3.2 Definisi Operasional.....	19
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian.....	20
3.4 Populasi Dan Sampel.....	21
3.4.1 Populasi Penelitian.....	21
3.4.2 Sampel.....	21
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	22
3.5.1 Uji Validitas.....	23
3.5.2 Uji Realibilitas.....	24
3.6 Teknik Analisis Data.....	26
3.6.1 Statistik Deskriptif.....	26
3.6.2 Analisis Regresi Sederhana.....	26
3.6.3 Uji Hipotesis.....	27
3.6.4.1 Uji t.....	27
3.6.4.2 Uji Koefisien Determinasi.....	27
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>29</b>
4.1 Deskripsi Data.....	29
4.1.1 Identitas Responden.....	29
4.1.2 Analisis Variabel Penelitian.....	31
4.2 Analisis Data.....	34
4.2.1 Analisis Statistik Deskriptif.....	34
4.2.2 Analisis Regresi Sederhana.....	35
4.2.3 Hipotesis.....	36
4.2.3.1 Uji t.....	36
4.2.3.2 Uji Koefisien Determinasi (R).....	36
4.3 Pembahasan Penelitian.....	37
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>39</b>
5.1 Kesimpulan.....	39
5.2 Saran.....	39
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	40
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>41</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN.....</b>	<b>43</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 : defenisi Operasional Variabel Dan Pengukuran .....	19
Tabel 3.2 : Jadwal Penelitian.....	19
Tabel 3.3 : Skal Likert.....	21
Tabel 3.4 : Hasil Uji Validitas Instrumen X (Partisipasi Anggaran) .....	23
Tabel 3.5 : Hasil Uji Validitas Instrumen Y (Kinerja Manajerial) .....	23
Tabel 3.6 : Hasil Uji Reabilitas X dan Y .....	25
Tabel 4.1 : Skala Likert.....	29
Tabel 4.2 : Jenis Kelamin.....	30
Tabel 4.3 : Kelompok Usia.....	30
Tabel 4.4 : Masa Kerja.....	31
Tabel 4.5 : Tingkat Pendidikan.....	31
Tabel 4.6 : Skor Angket Untuk Variabel X (Partisipasi Anggaran) .....	32
Tabel 4.7 : Skor Angket Untuk Variabel Y (Kinerja Manajerial) .....	32
Tabel 4.8 : Hasil Uji Statistik Deskriptif.....	34
Tabel 4.9 : Regresi Linear Sederhana .....	35
Tabel 4.10: Hasil Uji t.....	36
Tabel 4.1 : Hasil Uji R .....	37

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual.....	17
---------------------------------------	----

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian .....	44
Lampiran 2 : Identitas Responden .....	45
Lampiran 3 : Petunjuk Pengisian .....	45
Lampiran 4 : Daftar Pertanyaan.....	46
Lampiran 5 : Tabulasi Data Untuk Uji Validitas Dan Reabilitas .....	47
Lampiran 6 : Tabulasi Data Responden .....	<b>49</b>
Lampiran 7 : Partisipasi Anggaran .....	49
Lampiran 8 : Kinerja Manajerial .....	50
Lampiran 9 : Hasil Output SPSS .....	<b>51</b>
Lampiran 10 : Uji Validitas Dan Reabilitas Partisipasi Anggaran .....	51
Lampiran 11 : Uji Validitas Dan Reabilitas Kinerja Manajerial .....	52
Lampiran 12 : Uji Reabilitas .....	52
Lampiran 13 : Uji Statistik Deskriptif .....	58
Lampiran 14 : Uji Regresi Linear Sederhana .....	58
Lampiran 15 : Uji Hipotesis .....	58
Lampiran 16 : Uji t.....	58
Lampiran 17 : Uji R .....	59
Lampiran 18 : T tabel.....	59
Lampiran 19 : R tabel .....	60
Lampiran 20 : Daftar Riwayat Hidup .....	62

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Setiap kegiatan di perusahaan berusaha mewujudkan tujuan yang telah direncanakan. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja manajerialnya, suatu organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja manajerialnya dengan harapan apa yang menjadi tujuan organisasi tersebut tercapai. (Nengsy et al., 2013)

Dengan demikian Dalam pelaksanaannya manajemen harus bekerja efektif dan efisien, sehingga dibutuhkan strategi-strategi yang berfungsi sebagai petunjuk untuk pencapaian perusahaan. Komunikasi antara atasan dan bawahan sangat diperlukan. Seluruh karyawan yang terlibat harus bekerja dengan baik agar bisa mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan. Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan. (QS Al-Qur'an, Surah Al-Ahqaf).

PT Pos Indonesia (Persero) Medan adalah salah satu bagian dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang ada di Indonesia seperti halnya PT. Telkom, PT. Kereta Api, PT. PLN dan sebagainya. Gagasan untuk mendirikan perusahaan ini timbul dari mengingat pentingnya komunikasi secara tertulis, sehingga diperlukan suatu badan khusus yang menjadi penyelenggara informasi antar daerah wilayah di Indonesia.



Pada PT Pos Indonesia (Persero) mempunyai karyawan dan staff pegawai yang telah ahli dan terampil pada bidangnya masing-masing. Persaingan semakin ketat dan menuntut perusahaan untuk memproduksi atau mendistribusikan produk berkualitas dengan harga murah ke pelanggan. Kualitas tidak dapat dilihat sebagai ukuran sempit hanya kualitas produk atau jasa, tetapi harus mencakup semua aspek perusahaan. (Lubis, 2008).

Kinerja manajerial merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff (staffing), negoisasi, dan perwakilan/ representasi. Hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial sangat erat kaitannya, sebagaimana manajer atau kepala bidang berperan penting dalam proses penyusunan rencana kerja perusahaan. Sejalan dengan pendapat Stoner (1992) kinerja manajerial adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu kinerja manajerial menjadi suatu hal yang menentukan kelanjutan hidup perusahaan.

Dalam mencapai tujuan tersebut, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Berdasarkan penelitian sebelumnya faktor-faktor tersebut antara lain :

1. Partisipasi anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran, sistem pengendalian intern pemerintah .(Friyanti, 2016)
2. Akuntabilitas, kejelasan sasaran anggaran, partisipasi penganggaran (I Gusti Putu Mira Wianti, Eka Ardhani Sisdyani, 2016).

Kinerja manajerial dapat diukur dengan menggunakan beberapa indikator diantaranya yaitu Perencanaan, Investigasi, Koordinasi, Evaluasi, Supervisi, Staffing, Negosiasi, dan Representasi Mahoney (1963). Ketika indikator tersebut sudah diterapkan dalam kinerja manajerial maka suatu perusahaan akan mencapai tujuannya. Keberhasilan kinerja manajerial juga didukung oleh Partisipasi anggaran. partisipasi anggaran merupakan proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih, dimana keputusan tersebut memiliki dampak masa depan terhadap organisasi. Oleh karena itu, partisipasi yang baik adalah yang melibatkan atasan dan bawahan di dalam organisasi agar tidak terjadi partisipasi semu. Partisipasi anggaran bertujuan agar anggaran yang ditetapkan bisa sesuai dengan keadaan yang terjadi. Hal ini sejalan dengan pendapat Hansen dan Mowen (2004: 552), partisipasi anggaran (budgeting partisipation) adalah pendekatan penganggaran yang memungkinkan para manajer yang akan bertanggungjawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran, partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggung jawab pada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreatifitas.

Anggaran sering digunakan untuk menilai kinerja para manajer. Bonus, kenaikan, gaji dan promosi adalah semua hal yang dipengaruhi oleh kemampuan seorang manajer untuk mencapai atau melampaui tujuan yang direncanakan (Hansen dan Mowen, 2004:375). Anggaran pada dasarnya merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif dan disusun secara sistematis dan dinyatakan dalam suatu moneter untuk jangka waktu tertentu. (Handayani & Arianti, 2015)

Oleh karena itu anggaran mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku manajer. Kemampuan manajerial dalam mengelola perusahaan untuk menghasilkan

laba dalam kegiatan operasionalnya merupakan fokus utama dalam penilaian prestasi manajerial perusahaan, karena dari laba perusahaan akan mengetahui kemampuan manajerial perusahaan dalam pemenuhan kewajiban. Akan tetapi dalam pelaksanaannya masih saja sering terjadi pengaruh yang menyebabkan kinerja manajerial yang tidak baik sehingga dapat menyebabkan kinerja manajerial yang tidak sesuai mengenai partisipasi anggaran.

Salah satu fenomena yang terjadi pada PT Pos (Persero) Medan mengenai partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yaitu kurangnya kerja sama antara sesama manajer terkait informasi tentang penyusunan anggaran. Dimana dalam penyusunan anggaran hanya manajer keuangan yang mengetahui kemana anggaran tersebut akan dikelola tanpa melibatkan manajer bagian unit lainnya.

Hal tersebut menggambarkan kurangnya partisipasi manajer dalam melaksanakan tanggung jawabnya untuk penyusunan anggaran. Akibat kurangnya kerjasama tersebut maka kinerja manajerial akan berdampak buruk bagi perusahaan karena tidak efektif menjalankan perencanaan, investigasi, koordinasi evaluasi, supervisi, staffing, negosiasi, representasi dalam perusahaan. Terutama dalam koordinasi dimana tidak adanya pertukaran informasi antar departemen dalam masalah anggaran Sehingga kinerja manajerial belum berhasil untuk penyesuaian program dalam perusahaan.

Dalam rangka menghindari fenomena tersebut perlu diterapkannya partisipasi anggaran dalam perusahaan yang memungkinkan para manajer tingkat bawah untuk turut serta dalam pembuatan anggaran. Selain itu juga untuk mendorong rasa tanggung jawab pada setiap manajer. Karena dengan adanya keikutsertaan seluruh

manajer setiap bagian unit dalam merencanakan anggaran, maka tujuan anggaran akan lebih realistis sehingga tercipta kesesuaian tujuan yang lebih besar. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi (Nor, 2007:2).

Dilihat dari penelitian terdahulu oleh Penelitian terdahulu oleh Andi Susilawati (2017) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada dinas pendapatan daerah. Adanya pengaruh yang signifikan antara variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dikarenakan semua pegawai (yang terlibat dalam penyusunan anggaran) ikut berpartisipasi pada saat penyusunan anggaran. Pihak yang terlibat pada penyusunan anggaran adalah pihak yang memiliki jabatan pada dinas pendapatan daerah

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, akuntansi pertanggungjawaban memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial, partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban memiliki pengaruh yang sedang terhadap kinerja manajerial (Sari, 2013)

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja manajerial Pada Pt Pos Indonesia (Persero) Medan”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Dilihat dari latar belakang masalah sebelumnya terdapat beberapa

permasalahan terkait dengan kinerja manajerial pada Pt Pos Indonesia (persero)

Medan yaitu:

1. Kurangnya komunikasi dan kerjasama antara sesama manajer dalam penyusunan anggaran pada Pt Pos Indonesia (Persero) Medan.
2. kurangnya partisipasi manajer melaksanakan tanggungjawabnya dalam penyusunan anggaran.

### **1.3 Batasan Masalah**

Dilihat dari identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, maka batasan masalah dalam penelitian ini adalah 32 manajer pada Pt Pos (Persero) Medan.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan dari batasan masalah yang telah diuraikan diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Pt Pos Indonesia (persero) Medan?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah Untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada Pt Pos Indonesia (persero) Medan.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

manfaat yang ingin diwujudkan penulis jika tujuan penelitian ini tercapay

adalah :

1. Manfaat ilmiah :

manfaat ilmiah dari penelitian ini yaitu agar dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang masalah partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dan sejauh mana peran manajer ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dalam perusahaan.

2. Manfaat praktis :

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi bagi perusahaan, sehingga dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerja manajerial, Penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan tolak ukur pengambilan keputusan dan juga dapat dijadikan referensi dalam penelitian selanjutnya yang sejenis khususnya yang berkaitan dengan akuntansi manajemen.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja Manajerial**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja Manajerial**

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. kinerja manajerial adalah hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan, dan pengawasan. Kinerja manajerial merupakan standar yang digunakan dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang dilimpahkan kepada manajer (A.A.N.B. Dwirandra, 2013). Menurut Stoner (1992) kinerja manajerial adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

kinerja manajerial diukur dengan menggunakan instrumen self rating yang dikembangkan oleh Mahoney (1963) dalam Alfar (2006), di mana setiap responden diminta untuk mengukur kinerja sendiri ke dalam delapan dimensi, yaitu perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi.

Menurut Pabundu (2006:121) mendefinisikan bahwa kinerja

manajerial adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang maupun kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Dari definisi di atas dapat dikatakan bahwa kinerja manajerial merupakan hasil dan keluaran yang dihasilkan oleh seorang pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi dalam suatu periode tertentu sehingga kinerja manajerial dapat dikategorikan sebagai indikator dalam menentukan bagaimana usaha perusahaan untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi.

Menurut Thomue dan Smith (2000) kinerja manajerial adalah hasil secara periodik operasional suatu manajer berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Selain itu, kinerja manajerial merupakan keluaran (output) yang menggunakan masukan (input) selama periode tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### **2.1.1.2 Indikator Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial merupakan seberapa jauh manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, Kinerja manajerial ini diukur dengan mempergunakan indikator (Mahoney et.al, 1963) diantaranya :

1. Perencanaan

bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

2. 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.

### 3. Koordinasi

menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.

### 4. Evaluasi

adalah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.

### 5. Supervisi

yaitu penilaian atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan.

### 6. Staffing

yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya.

### 7. Negoisasi

yaitu usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa.

### 8. Representasi

yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan- kegiatan

organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan kantor-kantor lain.

### **2.1.1.3 Tujuan Penilaian Kinerja Manajer**

Menurut Mathis dan Jackson (2006:382), Penilaian kinerja adalah proses evaluasi terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaan yang dikomparasikan dengan standar yang dilanjutkan dengan memberi informasi tersebut pada karyawan. Penilaian kinerja sering disebut juga pemberian peringkat pada karyawan melalui peninjauan, evaluasi, dan penilaian hasil kerja. Menurut Hasibuan (2000:87) Penilaian kinerja adalah aktivitas bagi para manajer untuk melakukan evaluasi terhadap tingkah laku berprestasi para karyawan yang dilanjutkan dengan menentukan kebijaksanaan kedepannya. Hal yang berkaitan dengan penilaian kinerja seperti penilaian loyalitas, kejujuran, leadership, teamwork, dedikasi dan partisipasi.

Menurut Veithzal Rivai dkk (2011:40) tujuan penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja setiap individu. Ketika seseorang berfikir tentang penilaian kinerja, maka sering merujuk pada tujuan yang lebih spesifik sebagai berikut :

- a. Untuk meninjau kembali kinerja yang lalu.
- b. Untuk membantu pengembangan individu.
- c. Untuk mengetahui kondisi perusahaan saat ini, untuk digunakan penentuan kebijakan yang akan datang.
- d. Untuk pengembangan perusahaan (menutup atau membuka cabang,

perwakilan, atau kantor baru di daerah).

- e. Untuk mempersiapkan menghadapi kompetisi yang semakin ketat, termasuk karena tujuan menciptakan produk baru atau memasarkan produk baru.
- f. Untuk mengaudit keterampilan (skills) di dalam organisasi.
- g. Untuk menyusun sasaran-sasaran kinerja yang akan datang.
- h. Untuk mengamati (identify) personil dan unit organisasi yang potensial untuk dipromosikan atau dikembangkan

## **2.1.2 Partisipasi Anggaran**

### **2.1.2.1 Pengertian Partisipasi Anggaran**

Partisipasi anggaran merupakan salah satu bottom-up dalam proses penyusunan anggaran, dimana aliran data anggaran dalam suatu sistem partisipatif berawal dari tingkat tanggung jawab yang lebih rendah kepada tingkat tanggung jawab yang lebih tinggi. Setiap orang yang mempunyai tanggung jawab dalam mengelola biaya/pendapatan harus menyusun estimasi anggarannya dan menyerahkannya kepada tingkat manajemen yang lebih tinggi. Estimasi tersebut kemudian ditinjau ulang dan dikonsolidasikan dalam gerakannya kearah tingkat manajemen yang lebih tinggi. Anggaran tidak hanya sebatas alat perencanaan dan pengendalian namun juga sarana atau alat bagi para manajer untuk memberikan dorongan atau motivasi kepada bawahan perihal aktivitas yang harus dikerjakannya (Setyawan & Rohman, 2013).

Menurut Garrison et al (2013:385) anggaran partisipatif merupakan

anggaran yang disusun dengan kerjasama dan partisipasi penuh dari seluruh manajer pada segala tingkat. Kenis (1979) partisipasi anggaran merupakan tingkat keterlibatan dan pengaruh manajer dalam proses penganggaran. Manfaat yang diperoleh dari partisipasi anggaran adalah membuat para pelaksana anggaran diharapkan menimbulkan efisiensi.

Brownell (1982) menjelaskan partisipasi anggaran adalah suatu proses dimana individu terlibat didalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan anggaran yang kinerjanya akan dievaluasi dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian target anggaran mereka. Milani (1975) menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berkaitan dengan seberapa jauh keterlibatan manajer didalam menentukan atau menyusun anggaran yang ada dalam departemen atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan.

#### **2.1.2.2 Keunggulan Partisipasi Anggaran**

Anthoni dan Govindarajan (2005:93) menyatakan bahwa penganggaran partisipasi memiliki dua keunggulan:

1. Tujuan anggaran agar lebih dapat diterima apabila anggaran tersebut berada dibawah pengawasan manajer.
2. Penganggaran partisipasi menghasilkan pertukaran informasi yang efektif antara pembuat anggaran dan pelaksana anggaran yang dekat dengan produk dan pasar.



### 2.1.2.3 Kelemahan Partisipasi Anggaran

Dalam partisipasi penyusunan anggaran, dalam pengambilan keputusan biasanya selalu terjadi konflik permasalahan atasan dan bawahan. Hansen dan Mowen (2009:48) menjabarkan permasalahan yang timbul dari partisipasi anggaran, antara lain:

1. Menetapkan standar yang lebih tinggi atau yang lebih rendah, Target yang dicapai pada anggaran cenderung menjadi tujuan manajer saat ikut berpartisipasi dalam pembuatan anggaran. Penetapan tujuan yang terlalu rendah bisa menyebabkan tingkat penurunan inerja manajer, namun penetapan tujuan anggaran yang terlalu tinggi bisa menyebabkan kegagalan untuk mencapai standar dan membuat frustrasi manajer yang bisa mengarah pula pada tingkat penurunan manajer.
2. Membuat kelonggaran dalam anggaran (sering disebut sebagai menutupi anggaran), Partisipasi anggaran dapat menciptakan kesempatan bagi para manajer untuk membuat kelonggaran dalam anggaran (budgetary slack) atau senjangan anggaran..
3. Partisipasi Semu, Partisipasi semu akan terjadi apabila manajemen puncak penerapan pengendalian total atas proses penganggaran, sehingga hanya mencari partisipasi semu dari manajer tingkat bawah.

Kelemahan-kelemahan tersebut harus menjadi perhatian bagi manajemen perusahaan agar kemungkinan untuk terjadi dapat diminimalisir. Penetapan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah dapat diatasi dengan mengajak para manajer berpartisipasi dalam menentukan target anggaran

yang tinggi tetapi realistis untuk dicapai. Manajer puncak harus memeriksa kembali anggaran yang diusulkan bawahannya secara seksama serta memberikan masukan.

#### **2.1.2.4 Indikator Partisipasi Anggaran**

Soebareon (2005) menyebutkan bahwa partisipasi anggaran dapat dilihat dari beberapa indikator, yaitu :

- a. Keikutsertaan penyusunan anggaran
- b. Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran
- c. Kebutuhan memberikan pendapat

## **2.2 Kerangka Konseptual**

Menurut Notoatmodjo (2010) kerangka konsep merupakan formulasi atau simplikasi dari kerangka teori atau teori-teori yang mendukung penelitian tersebut. Menurut penjelasan Nawawi (1995:39) Setiap penelitian memerlukan kejelasan titik tolak atau landasan berfikir dalam memecahkan atau menyoroiti masalahnya. Untuk itu, perlu disusun sebuah kerangka teori yang memuat pikiran yang menggambarkan dari sudut mana penelitian akan disoroti. berikut adalah model dari kerangka konseptual penelitian.

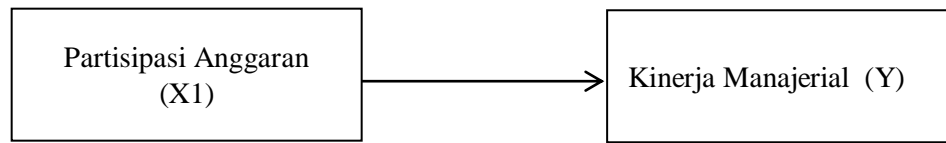
### **2.2.1. Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Kinerja Manajerial**

Penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan dapat

meningkatkan kinerja manajer, yaitu ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran (Milani,1975). Ghozali dan Yusfaningrum (2005) melakukan penelitian tentang analisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen tujuan anggaran dan job relevant information sebagai variabel intervening. Penelitian ini menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Sampai saat ini, hasil penelitian mengenai partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial masih menunjukkan pertentangan. Argyris (1952) dalam Fitri (2004) menemukan adanya hubungan yang positif antara partisipasi penganggaran dan kinerja. Ia menyimpulkan, agar partisipasi anggaran mempunyai pengaruh terhadap kinerja, maka yang pertama kali harus ada penerimaan atas tujuan anggaran. Dalam hal ini, partisipasi anggaran memainkan peranan sentral dalam mendapatkan penerimaan atas tujuan anggaran.

Adanya perbedaan penelitian ini juga didukung oleh beberapa penelitian lainnya seperti, Locke dan Bryan (1997) dalam Endang (2007) membuktikan adanya pengaruh negatif antara partisipasi anggaran terhadap kinerja, dan Milani (1975) dalam Wahyudin (2007) menemukan juga bahwa partisipasi anggaran tidak meningkatkan kinerja manajerial.



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

### **2.3 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis adalah jawaban sementara atau masalah yang perlu diteliti lebih lanjut melalui penelitian yang bersangkutan. Dari kerangka konseptual di atas, penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut : Partisipasi Anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial PT. Pos Indonesia (persero) Medan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif. Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang menggunakan dua atau lebih variabel guna untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lainnya.

Penelitian ini tergolong penelitian korelasional. Penelitian korelasi atau korelasional adalah suatu penelitian untuk mengetahui hubungan dan tingkat hubungan antara dua variabel atau lebih tanpa ada upaya untuk mempengaruhi variabel tersebut sehingga tidak terdapat manipulasi variabel. (Faenkel dan Wallen, 2008).

Selain itu, penelitian ini juga termasuk kepada penelitian yang mengandung permasalahan asosiatif. Masalah asosiatif adalah suatu pertanyaan penelitian yang bersifat hubungan antara dua variabel atau lebih. Sejalan dengan pendapat (Sugiono, 2012). Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh ataupun juga hubungan antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini mempunyai tingkatan tertinggi dibandingkan dengan diskriptif dan komparatif karena dengan penelitian ini dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala.

### **3.2 Definisi Operasional**

Operasional variabel adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari obyek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Definisi variabel-variabel penelitian harus dirumuskan untuk menghindari kesesatan dalam mengumpulkan data. (Sugiono, 2012)

#### **1. Kinerja Manajerial (Y)**

pengertian kinerja manajerial adalah hasil dari proses aktivitas manajer yang efektif mulai dari proses perencanaan, penatausahaan, dan pengawasan. Kinerja manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan. ( Harefa, 2008).

#### **2. Partisipasi Anggaran (X1)**

partisipasi merupakan perilaku, pekerjaan dan aktivitas (yang dilakukan oleh manajer selama aktivitas berlangsung (Barki dan Hardwic, 1994). Partisipasi yang diberikan manajer dalam setiap aktivitasnya dapat dituangkan dalam berbagai kegiatan dan dalam berbagi peran. Kegiatan tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk partisipasi terhadap proses penyusunan anggaran. Partisipasi anggaran dalam suatu perusahaan merupakan tingkat keterlibatan (involment) dan pengaruh (influence) individu dalam penyusunan anggaran. Partisipasi anggaran diukur dengan menggunakan instrumen daftar pertanyaan yang dikembangkan oleh Milani (1975).



**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran**

Variabel	Defenisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
Kinerja Manajerial (Variabel Y)	kinerja manajerial menurut Stoner (1992) adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.	1. Perencanaan 2. Investigasi 3. Pengkoordinasi 4. Evaluasi 5. Pengawasan 6. Pengaturan staff 7. Negosias 8. Staffing 9. Representasi	Skala Likert
Partisipasi Anggaran (Variabel X1)	Kenis (1979) partisipasi anggaran merupakan tingkat keterlibatan dan pengaruh manajer dalam proses penganggaran. Manfaat yang diperoleh dari partisipasi anggaran adalah membuat para pelaksana anggaran diharapkan menimbulkan efisiensi.	1. Keikutsertaan penyusunan anggara 2. Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran 3. Kebutuhan memberikan pendapat.	Skala Likert

### 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

penulis melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada Pt Pos Indonseia (persero) Medan yang berada di Jl.pos No 1 medan kesawan.

Penelitian direncanakan akan dimulai pada bulan Desember tahun 2019.

**Tabel 3.2. Jadwal Penelitian**

Kegiatan	Waktu Penelitian (2019-2020)						
	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun
Penelitian pendahuluan (prariset)							
Penyusunan Proposal							
Pembimbingan Proposal							
Seminar proposal							

Penyempurnaan proposal							
Pengumpulan data							
Pengolahan dan analisis data							
Penyusunan laporan penelitian							
Pembimbingan laporan penelitian							
Sidang meja hijau							
Penyempurnaan laporan penelitian dan penulisan artikel jurnal							

### 3.4 Populasi Dan Sampel

#### 3.4.1 Populasi Penelitian

Populasi dalam suatu penelitian perlu ditetapkan dengan tujuan agar penelitian yang dilakukan benar-benar mendapatkan data sesuai yang diharapkan. Menurut Sugiyono (2014:115) “populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer pada PT POS Indonesia (Persero) Medan. Dengan rincian sebagai berikut :

1. Manajer operasional/SPP : 14 Orang
  2. Manajer kantor pos : 10 Orang
  3. Kepala Mandor : 8 Orang
- Jumlah populasi : 32 Orang

#### 3.4.2 Sampel

Sampel menurut Sugiyono (2014:116) merupakan teknik pengambilan

ssampel untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik Nonprobability sampling, Menurut Sugiyono (2015:84) Non Probability Sampling adalah sebagai berikut: “Teknik yang tidak memberi peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel.”

### 3.5 Teknik PengumpulanData

penelitian ini menggunakan data primer yaitu data yang diperoleh dari PT. Pos Indonesia (Persero) medan dengan metode kuesioner yang dibagikan kepada para manajer struktural yang berkaitan dengan variabel dalam penelitian ini. Data dalam penelitian ini adalah berasal dari sumber data primer, dan instrumen pengumpulan data menggunakan angket (questionnaire).Skala instrumen pengumpulan data penelitian menggunakan skala Likert. Berikut tabel skala likert

**Tabel 3.3**  
**Skala Likert**

Opsi Jawaban	Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Daftar pertanyaan yang dibagikan kepada responden berisi masalah yang berkaitan dengan objek yang diteliti sesuai dengan indikator-indikator variabel pada kisi-kisi instrumen penelitiannya. Dengan demikian instrumen tersebut harus di uji, baik setiap butir pertanyaan yang digunakan dalam setiap variabel, maupun variabel penelitian itu sendiri. Adapun pengujian yang dilakukan adalah:

### 3.5.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisi. Suatu kuisi dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisi mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisi tersebut (Ghozali, 2011. 52). Uji signifikan dilakukan dengan cara membandingkan nilai R hitung R. Tabel untuk degree of freedom (df)=n-2, dalam hal ini n adalah jumlah sampel (Ghozali,2011.52).

Untuk mengukur validitas setiap butir pertanyaan, dengan rumus korelasi sebagai berikut :

$$r = \frac{n\sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{\{n\sum X_i^2 - (\sum X_i)^2\}\{n\sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2\}}}$$

Dimana :

- n : banyaknya pengamatan
- $\sum x$  : jumlah pengamatan variabel x
- $\sum y$  : jumlah pengamatan y
- $(\sum x^2)$  : jumlah kuadrat pengamatan variabel x
- $(\sum y^2)$  : jumlah kuadrat pengamatan variabel y
- $(\sum x)^2$  : kuadrat jumlah pengamatan variabel x
- $(\sum y)^2$  : kuadrat jumlah pengamatan variabel y
- $\sum xy$  : jumlah hasil kali variabel x dan y

Kriteria penarikan kesimpulan :

Ketentuan apakah suatu butir instrument valid atau tidak adalah melihat nilai probabilitas koefisien korelasinya. Menurut Imam Gozali (2005, hal. 45). Uji signifikan dilakukan membandingkan nilai dan Jika lebih besar dari dan nilai positif maka pertanyaan pertanyaan dinyatakan valid. Selanjutnya apabila item-item sudah valid, dapat dilanjutkan untuk diuji reabilitasnya.

**Tabel 3.4**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen X( Partisipasi Anggaran)**

No.Butir	r hitung	r tabel	Status
1	0,675	0,349	Valid
2	0,591	0,349	Valid
3	0,521	0,349	Valid
4	0,718	0,349	Valid
5	0,612	0,349	Valid
6	0,381	0,349	Valid

*Sumber : Data Peneliti (Diolah) 2020*

**Tabel 3.5**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Y (Kinerja Manajerial)**

No.Butir	r hitung	r tabel	Status
1	0,701	0,349	Valid
2	0,739	0,349	Valid
3	0,556	0,349	Valid
4	0,740	0,349	Valid
5	0,885	0,349	Valid
6	0,863	0,349	Valid
7	0,799	0,349	Valid
8	0,746	0,349	Valid
9	0,813	0,349	Valid
10	0,830	0,349	Valid
11	0,848	0,349	Valid
12	0,801	0,349	Valid
13	0,585	0,349	Valid
14	0,596	0,349	Valid
15	0,637	0,349	Valid
16	0,672	0,349	Valid
17	0,582	0,349	Valid
18	0,603	0,349	Valid

*Sumber : Data Peneliti (Diolah) 2020*

Dari semua pertanyaan untuk masing-masing variabel yang diuji, ternyata semua butir pertanyaan mempunyai status valid.

### 3.5.2 Uji Realibilitas

Menurut Imam Ghozali (2011,47) uji realibilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan realibilitas atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji realibilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauhmana hasil pengukuran tetap konsisten. Apabila dilakukan pengukuran dua kali atau

lebih terhadap yang sama pengujian realibilitas dalam penelitian ini untuk menilai sejauh mana suatu pengukuran dapat dipercaya yang konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Uji realibilitas dilakukan terhadap instrumen dengan koefisien cronbac'h alpha lebih besar dari 0,6 maka instrumen yang digunakan reliabel (Ghozali,2016, 48). Untuk menguji relinialitas digunakan dengan bantuan program SPSS.

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \cdot \left[ \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan :

- $r_{11}$  = Reliabilitas Instrumen  
 $K$  = Banyaknya butiran pernyataan  
 $\sum \sigma b^2$  = Jumlah variants butir  
 $\sigma_1^2$  = Variants Total

Kriteria pengujiannya :

1. Jika nilai koefisien reabilitas Alpha  $\geq 0.60$  maka instrumen tergolong reliabel.
2. Jika nilai koefisien reabilitas Alpha  $\leq 0.60$  maka instrumen tergolong tidak reliabel.

**Tabel 3.6**  
**Hasil Uji Realibilitas Variabel X Dan Y**

Variabel	Nilai Realibilitas	Status
Partisipasi Anggaran (X)	0,604	Realiabel
Kinerja Manajerial (Y)	0,876	Realiabel

Sumber : Data Penelitian (Diolah) 2020

Jika nilai reliabilitas semakin mendekati 1, maka instrumen penelitian semakin baik. Nilai reliabilitas instrumen di atas menunjukkan tingkat reliabilitas instrumen sudah memadai karena sudah mendekati 1 ( $> 0,60$ ).

### 3.6 Teknik Analisis Data

#### 3.6.1 Statistik Deskriptif

Menurut (Ghozali, 2011:19) statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, range, kurtosis, dan skewness (kemencengan distribusi)

Analisis ini berisi bahasan secara deskriptif terkait tanggapan yang diberikan oleh responden terhadap kuesioner. Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul secara apa adanya tanpa bermaksud membuat kumpulan yang dapat digeneralisasikan.

#### 3.6.2 Analisis Regresi Sederhana

Persamaan regresi sederhana dapat digunakan untuk melakukan prediksi seberapa tinggi hubungan kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen. Dalam penelitian ini analisis regresi sederhana digunakan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Langkah-langkah dalam melakukan analisis regresi sederhana yaitu membuat garis linear sederhana

$$Y' = a + BX$$

Keterangan :

$Y'$  : Nilai yang diprediksi

$a$  : Konstanta atau apabila harga  $X=0$

$b$  : Koefisien Regresi

X : Nilai variabel independen

(Sugiyono,2008)

### 3.6.3 Uji Hipotesis

#### 3.6.4.1 Uji t

Uji statistik t dilakukan untuk menguji apakah variabel bebas secara individual mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak terhadap variabel terikat. Pada uji statistik t, nilai t hitung akan dibandingkan dengan t tabel, dengan cara sebagai berikut :

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

- a. Bila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau probabilitas < tingkat signifikan (sig < 0,05), maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak, variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.
- b.  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau probabilitas > tingkat signifikan (sig > 0,05), maka  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima, variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

#### 3.6.4.2 Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua variabel yang dibutuhkan



untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2011: 97).

$$D = r^2 \times 100\%$$

Keterangan :

D = Koefisien determinasi

r = Nilai Korelasi Berganda

100% = Presentase Kontribusi

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Deskripsi Data

Dalam penelitian ini, penulis menjadikan pengolahan data dalam bentuk angket yang terdiri dari 6 pernyataan untuk Variabel X (Partisipasi Anggaran) dan 18 pernyataan untuk Variable Y (Kinerja Manajerial). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 32 manajer pada Pt Pos Indonesia (Persero) Medan sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan metode *likert summated rating (LSR)*.

**Tabel 4-1**  
**Skala Likert**

<b>Pernyataan</b>	<b>Bobot</b>
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Dan ketentuan di atas berlaku baik didalam menghitung variabel X (Partisipasi Anggaran) dan variabel Y (Kinerja Manajerial).

#### 4.1.1 Identitas Responden

Untuk mengetahui identitas responen maka dapat dilihat dari karekteristik responden. Responden yang digunakan adalah 32 manajer pada Pt Pos Indonesia (Persero) Medan. Untuk lebih jelasnya mengenai karakteristik responden maka data nya dapat disajikan dalam tabel berikut

- a. Jenis kelamin responden

**Tabel 4-2.**  
**Jenis Kelamin**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
laki-laki	25	78.1	78.1	78.1
Perempuan	7	21.9	21.9	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Sumber : Data Penelitian (Diolah), Tahun 2020

Berdasarkan tabel 4-2 diatas menunjukkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin. Berdasarkan tabel tersebut responden laki-laki sebanyak 25 orang atau sebesar 78,1 % dari jumlah total responden. Sedangkan responden perempuan jauh lebih sedikit yaitu sebanyak 7 orang atau sebesar 21,9% dari jumlah total responden.

b. Kelompok Usia

**Tabel 4-3.**  
**Umur**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
20-29	1	3.1	3.1	3.1
30-39	14	43.8	43.8	46.9
40-49	13	40.6	40.6	87.5
50-59	4	12.5	12.5	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Sumber : Data Penelitian (Diolah), Tahun 2020

Berdasarkan tabel 4-3 dapat diketahui bahwa responden yang berusia antara 20-29 tahun hanya 1 orang atau 3,1%. Usia antara 30-39 tahun sebanyak 14 orang atau sebesar 43,8%. Usia 40-49 tahun sebanyak 13 orang atau sebesar 40,6%. Kemudian usia 50-59 sebanyak 4 orang atau sebesar 12,5%. Dengan demikian responden terbanyak yaitu berusia 30-39 tahun sebanyak 14 orang.

c. Masa Kerja

**Tabel 4-4.**  
**Masa Kerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1-9	3	9.4	9.4	9.4

10-19	19	59.4	59.4	68.8
20-29	6	18.8	18.8	87.5
30-39	4	12.5	12.5	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Sumber : Data Penelitian (Diolah), Tahun 2020

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 32 responden dengan masa kerja 1-9 tahun sebanyak 3 orang atau 9,4%. 10-19 tahun sebanyak 19 orang atau 59,4%. 20-29 sebanyak 6 orang atau 18,8%. Kemudian masa kerja 30-39 tahun yaitu sebanyak 4 orang atau 12,5%. Dengan demikian jumlah sampel terbanyak adalah responden yang bekerja 10-19 tahun yaitu 19 orang.

#### d. Tingkat Pendidikan

**Tabel 4-5**

**Pendidikan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Va lid SMA	13	40.6	40.6	40.6
D3	5	15.6	15.6	56.3
S1	14	43.8	43.8	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel 4-5 dapat diketahui bahwa dari 32 responden berpendidikan terakhir setingkat SMA yaitu sebanyak 13 orang atau 40,6%. Responden berpendidikan terakhir D3 sebanyak 5 orang atau 15,6%. Dan responden dengan tingkat pendidikan terakhir S1 yaitu sebanyak 14 orang atau 43,8%. Dengan demikian jumlah sampel terbanyak adalah responden yang berpendidikan terakhir SMA yaitu sebanyak 13 responden.

#### 4.1.2 Analisis Variabel Penelitian

untuk lebih membantu berikut ini penulis sajikan tabel hasil skor

jawaban responden dari angket yang penulis sebarakan yaitu :

**Tabel 4-6**  
**Skor Angket Untuk Variabel X (Partisipasi Anggaran)**

No per	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	0	0	2	6,3	12	37,5	18	56,3	0	0	32	100,0
2	0	0	0	0	15	46,9	16	50,0	1	3,1	32	100,0
3	0	0	0	0	12	37,5	18	56,3	2	6,3	32	100,0
4	0	0	0	0	7	21,9	24	75,0	1	3,1	32	100,0
5	0	0	0	0	6	18,8	24	75,0	2	6,3	32	100,0
6	0	0	0	0	11	34,4	15	46,9	6	18,8	32	100,0
	0	0	0,33	1,05	10,5	38,83	19,17	62,17	2	8,67	32	100

Sumber : Data Penelitian (Diolah), Tahun 2020

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa :

1. Jawaban responden tentang keikutsertaan manajer dalam penyusunan anggaran di wilayah pertanggungjawaban, lebih banyak responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 56,3 %.
2. Jawaban responden tentang alasan yang diberikan oleh atasan ketika pembuatan revisi mengenai penganggaran, responden lebih banyak menjawab setuju yaitu dengan persentase sebesar 50,0%
3. Jawaban responden mengenai pernyataan pendapat dan saran tentang anggaran kepada atasan, responden lebih banyak menjawab setuju dengan persentase sebesar 56,3 %.
4. Jawaban responden tentang usulan pemikiran yang berpengaruh terhadap anggaran akhir, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 75,0%.
5. Jawaban tentang pemberian pendapat dan saran mengenai anggaran kepada atasan, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 75,0%.
6. Jawaban responden tentang frekuensi dalam menyatakan permintaan

pendapat atau usulan tentang anggaran pada atasan tanpa diminta, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 46,9%.

Kesimpulan secara umum bahwa partisipasi anggaran pada Pt Pos Indonesia (Persero) Medan sangat baik, terlihat dari jawaban responden mayoritas menjawab setuju sebesar 62,17%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa manajer ikut serta dalam partisipasi penyusunan anggaran.

**Tabel 4-7**  
**Skor Angket Untuk Variabel Y (Kinerja Manajerial)**

No.	STS (1)		TS (2)		KS (3)		S (4)		SS (5)		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	0	0	0	0	8	25.0	14	43.8	10	31.3	32	100
2.	0	0	0	0	6	18.8	21	65.6	5	15.6	32	100
3.	0	0	0	0	10	31.3	18	56.3	4	12.5	32	100
4.	0	0	0	0	2	6.3	26	81.3	4	12.5	32	100
5.	0	0	0	0	1	3.1	21	65.6	10	31.3	32	100
6.	0	0	0	0	1	3.1	16	50.0	15	46.9	32	100
7.	0	0	0	0	5	15.6	16	50.0	11	34.4	32	100
8.	0	0	0	0	3	9.4	17	53.1	12	37.5	32	100
9.	0	0	0	0	6	18.8	16	50.0	10	31.3	32	100
10.	0	0	0	0	5	15.6	19	59.4	8	25.0	32	100
11.	0	0	0	0	4	12.5	16	50.0	12	37.5	32	100
12.	0	0	0	0	5	15.6	19	59.4	8	25.0	32	100
13.	0	0	2	6.3	6	18.8	18	56.3	6	18.8	32	100
14.	0	0	1	3.1	4	12.5	22	68.8	5	15.6	32	100
15.	0	0	0	0	6	18.8	24	75.0	2	6.3	32	100
16.	0	0	0	0	6	18.8	24	75.0	2	6.3	32	100
17.	0	0	0	0	4	12.5	20	62.5	8	25.0	32	100
18.	0	0	0	0	2	6.3	21	65.6	9	28.1	32	100
Total	0.0	0.0	0.17	0.52	4.67	14.6	19.33	60.43	7.83	24.49	32	100

Sumber : Data Penelitian (Diolah), Tahun 2020

Dari tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja manajer di PT POS Indonesia (Persero) Medan sudah baik, hal ini terlihat dari jawaban responden yang rata-rata menjawab setuju yaitu sebanyak 60.43%. Dimana manajer cukup baik dalam melaksanakan tugasnya mulai dari perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff, negosiasi dan representasi.

## 4.2 Analisis Data

### 4.2.1 Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptik dapat mendeskripsikan suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata ( mean, standar, deviasi, varian, maksimum, sum, range, kurtosis dan skewnes (kemencengan distribusi). Pengujian statistik deskriptif merupakan proses analisis yang merupakan proses menyeleksi data ( screning data) sehingga data yang dianalisis memiliki distribusi normal. Deskripsi dari masing-masing variabel penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4-8**  
**Hasil Uji Statistik Deskriptif**

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Partisipasi Anggaran	32	19.00	26.00	22.2813	1.68933
Kinerja Manajerial	32	64.00	82.00	73.5938	4.35416
Valid N (listwise)	32				

Dari tabel 4-8 diatas diketahui bahwa dari 32 data partisipasi anggaran, nilai minimum sebesar 19 sedangkan nilai maksimumnya 26. Nilai rata-rata dari data di atas adalah sebesar 22,29 dengan standar deviasi sebesar 1,69. standar deviasi yang lebih kecil dari mean menunjukkan sebaran data variabel yang kecil atau tidak adanya kesenjangan.

Dari data kinerja manajerial nilai minimum sebesar 64 sedangkan maksimum 82. Nilai rata-rata dari data diatas sebesar 73,60 dengan standar deviasi 4,35. standar deviasi yang lebih kecil dari mean menunjukkan sebaran daata variabel yang kecil atau tidak adanya kesenjangan.

#### 4.2.2 Analisis Regresi Sederhana

Analisis regresi sederhana digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel partisipasi anggaran (X) terhadap kinerja manajerial (Y). pengolahan data dengan menggunakan SPSS. Berdasarkan hasil perhitungan, akan diperoleh hasil analisis sebagaimana terlihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4-9**  
**Regresi Linear Sederhana**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	33.132	7.461		4.440	.000
Partisipasi Anggaran	1.816	.334	.705	5.438	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Berdasarkan analisis regresi sederhana yang ditampilkan pada tabel diatas maka dapat dihasilkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 33,132 + 1,816X$$

Persamaan regresi dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

Konstanta 33,132 menunjukkan bahwa jika nilai konstanta partisipasi anggaran dianggap konstan (0) maka kinerja manajerial sebesar 1,816.

Koefisien regresi sebesar 705. Menunjukkan jika partisipasi anggaran meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar 705 sebaliknya jika partisipasi anggaran menurun sebesar 1 satuan maka kinerja manajerial akan menurun sebesar 7,05.



### 4.2.3 Hipotesis

#### 4.2.3.1 Uji t

Uji t dilakukan untuk mengetahui masing-masing atau secara parsial variabel partisipasi anggaran, terhadap kinerja manajerial. Secara parsial pengaruh variabel independen tersebut terhadap kinerja manajerial ditunjukkan pada tabel berikut :

**Tabel 4-10**  
**Hasil Uji t**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	33.132	7.461		4.440	.000
Partisipasi Anggaran	1.816	.334	.705	5.438	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Berdasarkan tabel 4-10 dapat dilihat bahwa variabel partisipasi anggaran memiliki nilai thitung = 5,438 > dari ttabel yaitu 2,042 dengan tingkat signifikan sebesar  $0,000 < 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

#### 4.2.3.2 Uji Koefisien Determinasi (R)

Selanjutnya dengan melihat R-Square akan dapat dilihat bagaimana sebenarnya nilai kontribusi kedua variabel bebas terhadap variabel terikat

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji R**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.705 <sup>a</sup>	.496	.480	3.14098

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran

Tabel diatas menjelaskan besarnya nilai korelasi/hubungan (R) yaitu sebesar 0,705 dan output tersebut diperoleh koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,496 atau 49,6% yang mengandung pengertian bahwa kinerja manajerial dipengaruhi oleh variabel partisipasi anggaran. Sedangkan sisanya (100%-49,54%).

### 4.3 Pembahasan Penelitian

Penelitian mengenai partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada Pt Pos Indonesia (persero) Medan dapat dibuat pembahasan sebagai berikut :

#### **Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Mnajaerial**

dalam penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial yang dapat dilihat dari hasil  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $5,438 > 2,042$  dengan tingkat signifikan sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini ditunjukkan oleh persentasi jawaban responden yang lebih banyak menjawab setuju. pada partisipasi anggaran, dapat dilihat dari jawaban responden tentang keikutsertaan manajer dalam penyusunan anggaran di wilayah pertanggungjawaban menjawab setuju sebesar 56,3%. Pertanyaan responden mengenai alasan yang diberikan oleh atasan ketika pembuatan revisi tentang penganggaran sebesar 50,0%. Pertanyaan responden mengenai pendapat dan saran tentang anggaran kepada atasan sebesar 56,3%. Pertanyaan responden mengenai usulan pemikiran yang berpengaruh terhadap anggaran akhir sebesar 75,0%. Pertanyaan responden mengenai pendapat dan saran tentang anggaran sebesar 75,0%. Dan frekuensi dalam menyatakan

permintaan pendapat atas usulan tentang anggaran pada atasan tanpa diminta, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 46,9%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keseluruhan responden menjawab setuju lebih dari 50% yaitu dengan persentase sebesar 62,17%.

Begitu juga pada pernyataan kinerja manajerial responden lebih banyak menjawab setuju dengan persentase sebesar 60,43%. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. karena dengan partisipasi yang tinggi yang terdapat dalam diri setiap individu terkhusus para manajer dalam proses penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja perusahaan pada Pt Pos Indonesia (Persero) Medan. dengan adanya keterlibatan individu atau antara sesama manajer terkait keikutsertaan dalam penyusunan anggaran maka akan mendorong pegawai tersebut untuk dapat bertanggung jawab terhadap tugas yang dikerjakan sehingga akan meningkatkan kinerjanya. .

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Andi Susilawati (2017) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada dinas pendapatan daerah. Adanya pengaruh yang signifikan antara variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dikarenakan semua pegawai (yang terlibat dalam penyusunan anggaran) ikut berpartisipasi pada saat penyusunan anggaran. Pihak yang terlibat pada penyusunan anggaran adalah pihak yang memiliki jabatan pada dinas pendapatan daerah.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Dari analisis yang telah dibahas sebelumnya maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini dapat dibuktikan dengan hasil uji statistik dimana nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $5,438 > 2,042$  dengan tingkat signifikan sebesar  $0,000 < 0,05$ .
2. Dilihat dari Uji koefisien determinasi (R-Square) yaitu nilai R sebesar 0,705 dan nilai R Square sebesar 0,496. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

#### 5.2 Saran

Berdasarkan penelitian dan kesimpulan yang telah diambil maka saran-saran yang dapat penulis ajukan berkaitan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi pihak Pt Pos Indonesia (Persero) Medan, bahwa keberhasilan penerapan partisipasi anggaran sangat bergantung pada kinerja manajerial serta manajemen dalam perusahaan sehingga perlu diterapkannya kerja sama yang lebih baik antar sesama manajer dalam perusahaan agar tercapainya tujuan perusahaan.
2. Untuk penelitian selanjutnya, hendaknya memperluas variabel yang diteliti dengan menambahkan variabel lainnya. Karena dalam penelitian ini

hanya mengambil satu variabel independent yaitu partisipasi anggaran. penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu referensi untuk penelitian lebih lanjut, terutama bagi peneliti yang melakukan penelitian yang berkaitan.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Dalam penelitian ini peneliti menyadari beberapa keterbatasan diantaranya sebagai berikut :

1. Sampel pada penelitian Ini hanya dibatasi oleh manajer di lingkungan PT Pos Indonesia (Persero) Medan.
2. Penelitian ini hanya menggunakan kuesioner, sehingga informasi yang diperoleh terbatas dari kuesioner yang diisi oleh para responden.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A.N.B. Dwirandra, T. (2013). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Dan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderasi. *E-Jurnal Akuntansi*.
- Andi Susilawati (2017). Pegaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Kendari. *Jurnal Akuntansi*.
- Fatimah Agustin Purnamaningsih. 2017. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi Dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Sukoharjo)*.
- Friyanti, I. (2016). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial. *Tekun*, VII(1), 62–79.
- Handayani, S., & Arianti, N. (2015). Pengaruh Anggaran Partisipatif Melalui Budaya Organisasi, Gaya Manajemen dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial Dan Kepuasan Kerja. *JURNAL RISET AKUNTANSI DAN BISNIS*.
- Hendra Nengsy. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran ,Akuntansi Pertanggungjawaban Dan Job Relevant Information Terhadap Kinerja Manajerial Pada SKPD Kabupaten Indragiri Hilir. *Jurnal akuntansi dan keuangan-vol.8, No.1, Januari-Juni 2019*.
- Iroh Rahmawati. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Peningkatan Kinerja Manajerial Dengan Pshychological Capital Dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Pendidikan, Akuntansi Dan Keuangan. Vol 2 No.2 Agustus 2019*
- Lubis, H. Z. (2008). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerj Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Perusahaan Manufaktur Di Kim). *Pengaruh Kualitas Produk Dalam Perusahaan Pemasaran*.
- Maria, Anastasya. (2014). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Bank Perkreditan Rakyat. *Modus Vol. 26 (1):63-76.2014* .
- Nani Ermawati. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi Indonesia, Vol. 6 No.2 Juli 2017, Hal.141-156*.
- Nengsy, H., Sari, R. N., & Agusti, R. (2013). Pengaruh Partisipasi Penyusunan

Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Job Relevant Information, Kepuasan Kerja dan Motivasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Sari, D. (2013). Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pt. Pos Indonesia. *Binar Akuntansi*. <https://doi.org/10.1515/Bchm2.1967.348.1.308>

Setyawan, A., & Rohman, A. (2013). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Mediasi Komitment Organisasi Dan Kecukupan Anggaran. *Diponegoro Journal Of Accounting*.

Sugiono. (2012). Metode Penelitian Bisnis Bandung. In *CV Alfa Beta*.

Yoyon Moheri, Dista . (2015). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. *Ekobis* 16, No.1, Januari 2015.

# **LAMPIRAN-LAMPIRAN**



## Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian

### PENGANTAR KUISISIONER

Assalamu'alaikum wr.wb

Dengan hormat

Dalam rangka penyelesaian penelitian untuk skripsi saya yang berjudul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT POS Indonesia (Persero) Medan”** maka perkenankan saya:

Nama : Duma Sari Ritonga

NPM : 1605170398

Status : Mahasiswa Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuisisioner penelitian ini. Agar penelitian ini bermanfaat, maka dimohonkan Bapak/Ibu berkenan mengisi kuisisioner ini dengan sejujur-jujurnya. Penelitian ini tidak untuk mencari jawaban yang benar/salah, peneliti ingin mengetahui opini pribadi Bapak/Ibu. Semua jawaban Bapak/Ibu dijaga kerahasiaannya. Seluruh informasi akan dianalisis dan dilaporkan secara keseluruhan/bukan per individu dan digunakan semata-mata untuk kepentingan penelitian. Atas kesediaan Bapak/Ibu dalam mengisi kuisisioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr.wb

Hormat Saya

Duma Sari Ritonga

### A. IDENTITAS RESPONDEN

Mohon Bapak/Ibu mengisi daftar pertanyaan berikut:

Jenis Kelamin :

Umur :

Pendidikan terakhir : (pilihlah dengan tanda ceklis)

SLTA/ sederajat       Strata 2 (Master)

Diploma (D3)       Strata 3 (Doktor)

Strata 1 (Sarjana)

Jabatan :

Pengalaman Kerja : (pilihlah dengan tanda ceklis)

1-9 tahun       10-19 tahun

20-29 tahun       30-39 tahun

### B. PETUNJUK PENGISIAN

1. Mohon memberi tanda ceklis (  $\surd$  ) pada jawaban yang Bapak/Ibuk/Sdr/I anggap sangat tepat dan mohon mengisi bagian yang membutuhkan jawaban tertulis.
2. Setelah kuesioner terisi, mohon Bapak/Ibuk/Sdr/I dapat mengembalikan kembali kepada yang menyerahkan kuesioner ini.
3. Nilai atas jawaban yang tersedia adalah sebagai berikut:
  1. STS = Sangat Tidak Setuju
  2. TS = Tidak Setuju
  3. KS = Kurang Setuju
  4. S = Setuju
  5. SS = Sangat Setuju

### C. Daftar Pertanyaan

#### Kinerja Manajerial

No.	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	<b>Perencanaan</b> Saya berperan dalam menentukan tujuan, kebijakan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran dan penyusunan program.					
2.	Saya mempunyai kemampuan untuk membuat perencanaan operasi perusahaan.					
3.	<b>Investigasi</b> Saya berperan dalam pengumpulan dan penyiapan informasi yang biasanya berbentuk catatan dan laporan.					
4.	Saya tepat waktu dalam pengumpulan dan penyampaian informasi.					
5.	<b>Pengkoordinasian</b> Saya ikut berperan dalam tukar menukar informasi dalam organisasi untuk mengkoordinasikan dan menyesuaikan laporan.					
6.	Saya bersedia bekerja sama dengan bagian atau divisi lain untuk saling bertukar informasi.					
7.	<b>Evaluasi</b> Saya berperan dalam mengevaluasi dan menilai rencana kerja, laporan kinerja maupun kerja yang diamati pada unit/sub unit saya.					
8.	Saya selalu melakukan penilaian serta mengukur hasil dari kinerja para bawahan maupun karyawan.					
9.	<b>Pengawasan</b> Saya berperan dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan para bawahan yang ada pada unit/sub unit saya.					
10.	Saya selalu melakukan pengawasan terhadap kinerja karyawan					
11.	<b>Pengaturan Staff</b> Saya berperan dalam mengelola/mengatur pegawai pada unit/sub unit saya.					
12.	Saya selalu menyeleksi dan mempromosikan karyawan saya untuk meningkatkan kinerja pada divisi saya.					
13.	<b>Negosiasi</b> Saya melakukan kontrak untuk barang atau jasa yang dibutuhkan pada unit/sub unit saya dengan pihak luar.					
14.	Saya melakukan negosiasi setiap melakukan kegiatan dengan pihak luar.					
15.	<b>Staffing</b> Saya berperan dalam mewakili organisasi saya untuk berhubungan dengan pihak lain diluar organisasi.					

16.	Saya sering terlibat disetiap pertemuan bisnis perusahaan.					
17.	<b>Kinerja Secara Menyeluruh</b> Saya mengevaluasi kinerja dan sasaran keseluruhan kinerja saya					
18.	Kinerja keseluruhan dalam divisi saya sangat baik.					

### Partisipasi Anggaran

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya terlibat dalam penyusunan anggaran di wilayah pertanggungjawaban saya.					
2	Alasan yang diberikan oleh atasan saya ketika revisi dibuat.					
3	Saya selalu menyatakan pendapat dan saran tentang anggaran kepada atasan saya.					
4	usulan pemikiran saya berpengaruh terhadap anggaran akhir.					
5	Saya selalu menyatakan pendapat dan saran tentang anggaran kepada atasan saya.					
6	Frekuensi saya dalam menyatakan permintaan pendapat atau usulan tentang anggaran pada atasan tanpa diminta.					

### Lampiran 2

#### Tabulasi Data Untuk Uji Validitas Dan Reabilitas

Responden Ke =	P1	P2	P3	P4	P5	P6	JUMLAH
1	3	3	3	3	2	2	16
2	3	3	3	3	3	2	17
3	3	2	3	3	3	2	16
4	3	3	3	3	3	2	17
5	3	2	2	2	3	3	15
6	3	3	3	2	3	3	17
7	3	3	2	2	3	3	16
8	2	2	3	2	3	3	15
9	2	2	3	3	2	3	15
10	2	2	3	2	2	2	13
11	2	2	2	2	2	2	12
12	3	2	3	2	2	2	14
13	3	2	2	3	2	3	15
14	3	3	3	3	2	3	17
15	2	2	3	3	3	3	16
16	3	2	2	2	3	3	15

17	2	3	3	3	3	2	16
18	2	2	2	2	2	3	13
19	2	2	2	2	1	2	11
20	2	2	2	2	2	2	12
21	2	3	3	2	2	2	14
22	3	3	3	3	2	2	16
23	3	3	3	3	2	3	17
24	3	3	3	3	3	3	18
25	3	3	2	3	3	4	18
26	2	2	3	3	3	3	16
27	3	3	3	3	3	3	18
28	3	4	3	3	3	2	18
29	2	3	2	2	2	3	14
30	2	3	2	2	3	2	14
31	2	3	3	2	2	3	15
32	2	3	2	2	3	2	14

## Kinerja Manajerial

No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Total
1	4	3	3	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	74
2	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	75
3	4	4	3	4	5	5	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	74
4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	72
5	5	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	73
6	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	78
7	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75
8	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	3	4	71
9	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
10	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	67
11	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	71
12	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	75
13	3	4	2	4	4	5	5	5	5	5	4	4	2	4	4	3	4	3	70
14	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	2	4	4	3	4	4	73
15	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	81
16	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	82
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
18	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	4	4	58
19	2	2	3	3	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	3	3	33
20	2	2	2	3	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	32
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	68
22	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	3	2	3	3	5	5	77
23	3	4	5	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	5	4	73
24	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	76

25	4	4	3	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	72
26	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	66
27	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	4	4	73
28	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	75
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	74
30	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4	3	4	5	5	79
31	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	3	5	4	81
32	5	5	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	75

**Lampiran 3**  
**Tabulasi Data Responden**

**Partisipasi Anggaran**

Responden Ke =	P1	P2	P3	P4	P5	P6	JUMLAH
1	4	4	4	4	4	5	25
2	4	4	5	4	4	3	24
3	4	4	4	4	4	5	25
4	4	4	3	4	4	3	22
5	4	3	4	4	3	5	23
6	4	4	5	4	4	5	26
7	4	4	4	4	4	3	23
8	4	3	3	4	4	4	22
9	3	3	4	4	4	4	22
10	4	4	4	4	3	3	22
11	4	4	4	5	4	3	24
12	4	4	4	4	4	3	23
13	3	3	3	4	3	3	19
14	2	3	4	4	5	4	22
15	4	4	4	3	5	4	24
16	3	3	3	4	4	4	21
17	3	3	4	3	4	5	22
18	3	3	3	4	4	3	20
19	3	3	4	4	3	3	20
20	3	3	3	4	4	4	21
21	3	4	3	3	4	4	21
22	2	3	4	4	4	4	21
23	4	5	4	4	4	4	25
24	4	4	4	4	4	4	24
25	3	3	3	4	4	4	21
26	4	4	3	3	3	3	20
27	4	4	3	3	4	4	22
28	3	3	4	4	4	5	23

29	3	4	4	3	4	4	22
30	4	3	3	4	4	4	22
31	4	4	3	3	4	3	21
32	3	3	4	4	3	4	21

Kinerja Manajerial																			
No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Total
1	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	77
2	4	5	4	4	4	5	5	4	3	4	5	5	4	4	3	4	4	5	76
3	4	5	3	4	5	5	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	77
4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	72
5	5	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	73
6	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	80
7	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77
8	3	3	4	5	3	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4	3	3	4	71
9	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	73
10	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	72
11	4	4	3	4	5	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	73
12	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4	4	4	5	5	76
13	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	64
14	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	2	4	4	3	4	4	73
15	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	81
16	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	82
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
18	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	67
19	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	3	3	4	4	4	68
20	4	4	4	3	5	5	4	3	3	4	4	5	5	4	4	4	3	3	71
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	68
22	5	4	5	5	5	5	3	5	4	4	5	4	3	3	3	3	4	5	75
23	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	80
24	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	74
25	4	4	3	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	72
26	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	5	4	68
27	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	4	4	73
28	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	75
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	74
30	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4	3	4	5	5	79
31	3	3	3	3	4	5	3	4	5	5	5	3	4	4	3	3	3	4	67
32	5	5	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	75

**Lampira 4**  
**Lampiran**  
**Hasil Output SPSS**

**Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas**

**A. Uji Validitas Dan Reliabilitas Partisipasi Anggaran**

**Correlations**

		item_1	item_2	item_3	item_4	item_5	item_6	skor_total
item_1	Pearson Correlation	1	.330	.178	.438	.280	.162	.675**
	Sig. (2-tailed)		.065	.330	.012	.121	.376	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
item_2	Pearson Correlation	.330	1	.249	.284	.254	-.070	.591**
	Sig. (2-tailed)	.065		.170	.116	.161	.703	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
item_3	Pearson Correlation	.178	.249	1	.516**	.115	-.145	.521**
	Sig. (2-tailed)	.330	.170		.002	.529	.428	.002
	N	32	32	32	32	32	32	32
item_4	Pearson Correlation	.438	.284	.516**	1	.224	.113	.718**
	Sig. (2-tailed)	.012	.116	.002		.219	.540	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
item_5	Pearson Correlation	.280	.254	.115	.224	1	.201	.612**
	Sig. (2-tailed)	.121	.161	.529	.219		.269	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
item_6	Pearson Correlation	.162	-.070	-.145	.113	.201	1	.381
	Sig. (2-tailed)	.376	.703	.428	.540	.269		.031
	N	32	32	32	32	32	32	32
skor_total	Pearson Correlation	.675**	.591**	.521**	.718**	.612**	.381	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000	.000	.031	
	N	32	32	32	32	32	32	32

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

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.604	6



**B. Uji Validitas Dan Reliabilitas Kinerja Manajerial**

**Correlations**

	item_1	item_2	item_3	item_4	item_5	item_6	item_7	item_8	item_9	item_10	item_11	item_12	item_13	item_14	item_15	item_16	item_17	item_18	skor_total	
item_1	1	.761**	.609**	.635**	.659**	.451**	.368**	.384**	.451**	.481**	.440**	.358**	.560**	.290**	.450**	.627**	.282**	.446**	.701**	
			.000	.000	.000	.010	.038	.030	.009	.005	.012	.044	.001	.107	.010	.000	.118	.011	.000	
	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
item_2	.761**	1	.556**	.490**	.583**	.561**	.606**	.426**	.501**	.487**	.443**	.459**	.450**	.370**	.566**	.663**	.345**	.404**	.739**	
	.000		.001	.004	.000	.001	.000	.015	.004	.005	.011	.008	.010	.037	.001	.000	.053	.022	.000	
	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
item_3	.609**	.556**	1	.571**	.409**	.397**	.190**	.217**	.355**	.282**	.364**	.222**	.382**	.149**	.287**	.525**	.584**	.492**	.556**	
	.000	.001		.001	.020	.025	.299	.232	.046	.118	.041	.222	.031	.415	.111	.002	.000	.004	.001	

item_4	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	
	Pears on Correlation Sig. (2-tailed)	.635**	.490**	.571**	1	.688**	.683**	.481**	.633**	.720**	.689**	.672**	.509**	.319	.211	.155	.261	.584**	.502**	.740**
item_5	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Pears on Correlation Sig. (2-tailed)	.659**	.583**	.409*	.688**	1	.832**	.642**	.736**	.703**	.706**	.690**	.694**	.482**	.467**	.572**	.617**	.484**	.526**	.885**
item_6	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Pears on Correlation Sig. (2-tailed)	.451**	.561**	.397*	.683**	.832**	1	.785**	.795**	.774**	.724**	.734**	.699**	.283	.510**	.406*	.412*	.582**	.505**	.863**
item_7	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Pears on Correlation	.368*	.606**	.190	.481**	.642**	.785**	1	.736**	.705**	.735**	.687**	.696**	.335	.494**	.475**	.431*	.389*	.420*	.799**







item_18	Pears on Correlation	.446	.404	.492**	.502**	.526**	.505**	.420	.482	.431	.371	.474**	.356	.374	.199	.162	.410	.636**	1	.603**
	Sig. (2-tailed)	.011	.022	.004	.003	.002	.003	.017	.005	.014	.037	.006	.045	.035	.276	.375	.020	.000		.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
skor_total	Pears on Correlation	.701**	.739**	.556**	.740**	.885**	.863**	.799**	.746**	.813**	.830**	.848**	.801**	.585**	.596**	.637**	.672**	.582**	.603**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32

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

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

**C. Uji Reabilitas**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.945	18

### D. Uji Statistik Deskriptif

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Partisipasi Anggaran	32	19.00	26.00	22.2813	1.68933
Kinerja Manajerial	32	64.00	82.00	73.5938	4.35416
Valid N (listwise)	32				

### E. Uji Regresi Linear Sederhan

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	33.132	7.461		4.440	.000
Partisipasi Anggaran	1.816	.334	.705	5.438	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

### F. Uji Hipotesis

#### Uji t

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	33.132	7.461		4.440	.000
Partisipasi Anggaran	1.816	.334	.705	5.438	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

## G. Uji Koefisien Determinasi R<sup>2</sup>

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.705 <sup>a</sup>	.496	.480	3.14098

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran

## Lmpiran 5

### T Tabel dan R tabel

**T Tabel**

Pr Df	0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
1	1.00000	3.07768	6.31375	12.70620	31.82052	63.65674	318.30884
2	0.81650	1.88562	2.91999	4.30265	6.96456	9.92484	22.32712
3	0.76489	1.63774	2.35336	3.18245	4.54070	5.84091	10.21453
4	0.74070	1.53321	2.13185	2.77645	3.74695	4.60409	7.17318
5	0.72669	1.47588	2.01505	2.57058	3.36493	4.03214	5.89343
6	0.71756	1.43976	1.94318	2.44691	3.14267	3.70743	5.20763
7	0.71114	1.41492	1.89458	2.36462	2.99795	3.49948	4.78529
8	0.70639	1.39682	1.85955	2.30600	2.89646	3.35539	4.50079
9	0.70272	1.38303	1.83311	2.26216	2.82144	3.24984	4.29681
10	0.69981	1.37218	1.81246	2.22814	2.76377	3.16927	4.14370
11	0.69745	1.36343	1.79588	2.20099	2.71808	3.10581	4.02470
12	0.69548	1.35622	1.78229	2.17881	2.68100	3.05454	3.92963
13	0.69383	1.35017	1.77093	2.16037	2.65031	3.01228	3.85198
14	0.69242	1.34503	1.76131	2.14479	2.62449	2.97684	3.78739
15	0.69120	1.34061	1.75305	2.13145	2.60248	2.94671	3.73283
16	0.69013	1.33676	1.74588	2.11991	2.58349	2.92078	3.68615
17	0.68920	1.33338	1.73961	2.10982	2.56693	2.89823	3.64577
18	0.68836	1.33039	1.73406	2.10092	2.55238	2.87844	3.61048
19	0.68762	1.32773	1.72913	2.09302	2.53948	2.86093	3.57940
20	0.68695	1.32534	1.72472	2.08596	2.52798	2.84534	3.55181
21	0.68635	1.32319	1.72074	2.07961	2.51765	2.83136	3.52715
22	0.68581	1.32124	1.71714	2.07387	2.50832	2.81876	3.50499
23	0.68531	1.31946	1.71387	2.06866	2.49987	2.80734	3.48496
24	0.68485	1.31784	1.71088	2.06390	2.49216	2.79694	3.46678
25	0.68443	1.31635	1.70814	2.05954	2.48511	2.78744	3.45019
26	0.68404	1.31497	1.70562	2.05553	2.47863	2.77871	3.43500
27	0.68368	1.31370	1.70329	2.05183	2.47266	2.77068	3.42103
28	0.68335	1.31253	1.70113	2.04841	2.46714	2.76326	3.40816
29	0.68304	1.31143	1.69913	2.04523	2.46202	2.75639	3.39624
30	0.68276	1.31042	1.69726	2.04227	2.45726	2.75000	3.38518



31	0.68249	1.30946	1.69552	2.03951	2.45282	2.74404	3.37490
32	0.68223	1.30857	1.69389	2.03693	2.44868	2.73848	3.36531
33	0.68200	1.30774	1.69236	2.03452	2.44479	2.73328	3.35634
34	0.68177	1.30695	1.69092	2.03224	2.44115	2.72839	3.34793
35	0.68156	1.30621	1.68957	2.03011	2.43772	2.72381	3.34005
36	0.68137	1.30551	1.68830	2.02809	2.43449	2.71948	3.33262
37	0.68118	1.30485	1.68709	2.02619	2.43145	2.71541	3.32563
38	0.68100	1.30423	1.68595	2.02439	2.42857	2.71156	3.31903
39	0.68083	1.30364	1.68488	2.02269	2.42584	2.70791	3.31279
40	0.68067	1.30308	1.68385	2.02108	2.42326	2.70446	3.30688

### R tabel

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
1	0.9877	0.9969	0.9995	0.9999	1.0000
2	0.9000	0.9500	0.9800	0.9900	0.9990
3	0.8054	0.8783	0.9343	0.9587	0.9911
4	0.7293	0.8114	0.8822	0.9172	0.9741
5	0.6694	0.7545	0.8329	0.8745	0.9509
6	0.6215	0.7067	0.7887	0.8343	0.9249
7	0.5822	0.6664	0.7498	0.7977	0.8983
8	0.5494	0.6319	0.7155	0.7646	0.8721
9	0.5214	0.6021	0.6851	0.7348	0.8470
10	0.4973	0.5760	0.6581	0.7079	0.8233
11	0.4762	0.5529	0.6339	0.6835	0.8010
12	0.4575	0.5324	0.6120	0.6614	0.7800
13	0.4409	0.5140	0.5923	0.6411	0.7604
14	0.4259	0.4973	0.5742	0.6226	0.7419
15	0.4124	0.4821	0.5577	0.6055	0.7247
16	0.4000	0.4683	0.5425	0.5897	0.7084
17	0.3887	0.4555	0.5285	0.5751	0.6932
18	0.3783	0.4438	0.5155	0.5614	0.6788
19	0.3687	0.4329	0.5034	0.5487	0.6652
20	0.3598	0.4227	0.4921	0.5368	0.6524
21	0.3515	0.4132	0.4815	0.5256	0.6402
22	0.3438	0.4044	0.4716	0.5151	0.6287
23	0.3365	0.3961	0.4622	0.5052	0.6178
24	0.3297	0.3882	0.4534	0.4958	0.6074
25	0.3233	0.3809	0.4451	0.4869	0.5974

<b>26</b>	0.3172	0.3739	0.4372	0.4785	0.5880
<b>27</b>	0.3115	0.3673	0.4297	0.4705	0.5790
<b>28</b>	0.3061	0.3610	0.4226	0.4629	0.5703
<b>29</b>	0.3009	0.3550	0.4158	0.4556	0.5620
<b>30</b>	0.2960	0.3494	0.4093	0.4487	0.5541
<b>31</b>	0.2913	0.3440	0.4032	0.4421	0.5465
<b>32</b>	0.2869	0.3388	0.3972	0.4357	0.5392
<b>33</b>	0.2826	0.3338	0.3916	0.4296	0.5322
<b>34</b>	0.2785	0.3291	0.3862	0.4238	0.5254
<b>35</b>	0.2746	0.3246	0.3810	0.4182	0.5189
<b>36</b>	0.2709	0.3202	0.3760	0.4128	0.5126
<b>37</b>	0.2673	0.3160	0.3712	0.4076	0.5066
<b>38</b>	0.2638	0.3120	0.3665	0.4026	0.5007
<b>39</b>	0.2605	0.3081	0.3621	0.3978	0.4950
<b>40</b>	0.2573	0.3044	0.3578	0.3932	0.4896
<b>41</b>	0.2542	0.3008	0.3536	0.3887	0.4843
<b>42</b>	0.2512	0.2973	0.3496	0.3843	0.4791
<b>43</b>	0.2483	0.2940	0.3457	0.3801	0.4742
<b>44</b>	0.2455	0.2907	0.3420	0.3761	0.4694
<b>45</b>	0.2429	0.2876	0.3384	0.3721	0.4647
<b>46</b>	0.2403	0.2845	0.3348	0.3683	0.4601
<b>47</b>	0.2377	0.2816	0.3314	0.3646	0.4557
<b>48</b>	0.2353	0.2787	0.3281	0.3610	0.4514
<b>49</b>	0.2329	0.2759	0.3249	0.3575	0.4473
<b>50</b>	0.2306	0.2732	0.3218	0.3542	0.4432

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### 1. Data Pribadi

Nama : Duma Sari Ritonga  
 Npm : 1605170398  
 Tempat, Tanggal Lahir : Rantau Prapat, 17 Agustus 1997  
 Jenis Kelamin : Perempuan  
 Agama : Islam  
 Kewarganegaraan : Indonesia  
 Anak Ke : 4  
 Alamat : Bintungan Bejangkar  
 No. Telephone : 082239488153

### 2. Data Orang Tua

Nama Ayah : Dangas Ritonga  
 Pekerjaan : Wiraswasta  
 Nama Ibu : Almh.Maswati Sitompul  
 Pekerjaan : Ibu Rumah Tangga  
 Alamat : Bintungan Bejangkar

### 3. Data Pendidikan Formal

Sekolah Dasar : SDN 344 Bintungan Bejangkar  
 Sekolah Menengah Tingkat Pertama : SMPN 3 Batahan Satu Atap  
 Sekolah Menengah Tingkat Atas : SMAN 1 SINUNUKAN  
 Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
 (UMSU)