

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PERUSAHAAN
MANUFAKTUR DI KOTA YOGYAKARTA**



SKRIPSI

oleh:

Nama: Astri Dwi Kurniasari

Nomor Mahasiswa: 10312318

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2014

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PERUSAHAAN
MANUFAKTUR DI KOTA YOGYAKARTA**

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk
mencapai derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Akuntansi
pada Fakultas Ekonomi UII

Oleh:

Nama : Astri Dwi Kurniasari
No. Mahasiswa : 10.312.318
Program Studi : Akuntansi

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2014

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 17 April 2014

Penyusun,



(Astri Dwi Kurniasari)

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

**Skripsi ini telah disahkan dan disetujui oleh dosen pembimbing
skripsi dengan judul:**

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI
KOTA YOGYAKARTA**

Hasil Penelitian

Diajukan oleh:

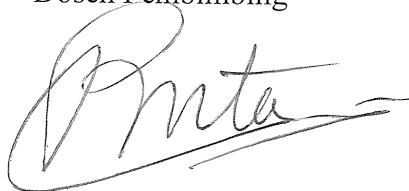
Nama : Astri Dwi Kurniasari

No. Mahasiswa : 10.312.318

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada tanggal

Dosen Pembimbing



(Prapti Antarwiyati,Dra.,M.Si.,Ak.)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Manufaktur di Kota Yogyakarta

Disusun Oleh : **Astri Dwi Kurniasari**
Nomor Mahasiswa : **10312318**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada tanggal : 30 Mei 2014

Penguji/ Pembimbing Skripsi: Prapti Antarwiyati, Dra., M.Si., Ak., CA

Penguji

: Erna Hidayah, Dra., M.Si., Ak., CA



Mengetahui
Pjs. Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Dr. D. Agus Harjito, M.Si

Two handwritten signatures in black ink are present. The top signature is more stylized and appears to be 'Prapti'. The bottom signature is also in black ink and appears to be 'Erna'.

MOTTO

“Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah nasib suatu kaum (golongan) kecuali kaum (golongan) itu sendiri yang mengubahnya.”

(Qs. Ar-Ra’du : 11)

“ Akan ada hasil dari sebuah usaha, kerja keras dan doa”

(Astri Dwi Kurniasari)

“Allah tidak akan membebani seseorang itu melainkan sesuai dengan kesanggupannya.”

(Qs. Al-Baqarah : 286)

“Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai, kerjakanlah dengan sungguh-sungguh yang lain. Dan hanya kepada Allah-lah hendaknya kamu berharap.”

(Qs. Al Insyirah : 5-8)

“3 mantra kehidupan : Man Jadda Wajada (siapa yang bersungguh-sungguh pasti akan berhasil), Man Shobaru Zhafira (siapa yang bersabar akan beruntung), Man Yazro Yahsud (siapa yang menanam akan menuai yang di tanam).”

“Karena bersyukur merupakan cara terbaik untuk menjadi berkecukupan.”

**“Success seems to be connected with action. Successful people keep moving.
They make mistakes, but they don’t quit.”**

**“One song can change a moment, one idea can change a world, one step can
start a journey, but a Prayer can change even the impossible.”**

**“Jenius adalah 1% inspirasi dan 99% keringat. Tidak ada yang dapat
menggantikan kerja keras. Keberuntungan adalah sesuatu yang terjadi
ketika kesempatan bertemu dengan kesiapan.”**

(Thomas A. Edison)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Ku persembahkan karya ini untuk:

Orangtuaku tercinta Ayahanda Ir. Hasanudin ES dan Ibunda Bd. Ani Karyani S. St yang telah memberikan kasih sayang, dukungan, semangat, nasihat serta doa yang tiada putus dalam setiap langkah kehidupanku.

Kakaku tercinta Andini Juwan Prabandari yang telah memberikan kebahagiaan, canda, tawa dan kehadirannya menjadi pelengkap kebahagiaan hidupku.

Keluarga–keluarga besar ku yang telah memberikan dukungan, doa dan semangat dalam kehidupanku.

Sahabat–sahabatku tercinta yang telah memberikan canda, tawa, warna dan kisah yang berarti dalam perjalanan hidupku.

Manusia–manusia hebat yang telah memberikan inspirasi dan motivasi dalam kehidupanku untuk menjadi pribadi yang lebih baik.

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum wr. wb.

Alhamdulillah hirabil alamin, segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, karunia serta hidayah-Nya sehingga pada akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, beserta seluruh keluarga, sahabat dan para pengikutnya yang tetap istiqomah berada dijalannya.

Skripsi dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Manufaktur di Kota Yogyakarta”** merupakan hasil penelitian penulis yang diajukan sebagai syarat akademis untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Adapun dalam penulisan skripsi ini, penulis menyadari bahwa apa yang telah disajikan masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan saran dan bimbingan dari semua pihak agar tercapainya penulisan yang lebih baik.

Tak lepas dari rasa syukur, banyak pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini, untuk itu penulis mengucapkan rasa terima kasih kepada:

1. Allah *Subhanaahu wa Ta'ala*, Tuhan semesta alam yang selalu memberikan rahmat, karunia dan petunjuk kepada setiap hamba-Nya.
2. Muhammad *Shalallahu alaihi wa sallam*, shalawat serta salam semoga senantiasa selalu tercurah kepada para kekasih-Nya.
3. Bapak Prof. Dr. Hadri Kusuma, MBA., selaku rektor Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Prof. Dr. Hadri Kusuma, MBA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
5. Ibu Dra. Isti Rahayu.,M.Si.,Ak, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
6. Ibu Prapti Antarwiyati,Dra.,M.Si.,Ak, selaku Dosen Pembimbing yang selalu memberikan bimbingan, dukungan dan meluangkan waktunya dalam membantu penulisan skripsi ini. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan kebahagiaan.
7. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu, pengetahuan dan pengalaman serta membantu penulis dalam penyelesaian studi.
8. Seluruh Karyawan dan Staf Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
9. Orang tua tercinta Ayahanda Ir. Hasanudin ES dan Ibunda Bd. Ani Karyani S. St yang telah memberikan kasih sayang, dukungan, semangat, nasihat serta doa yang tiada putus dalam setiap langkah kehidupan penulis. Terima kasih atas kesabaran selama ini dalam mendidik penulis. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan kebahagiaan.

10. Kakak tercinta Andini Juwan Prabandari yang telah menjadi *partner* dan memberikan kebahagiaan, canda, tawa, motivasi, dukungan serta kehadirannya menjadi pelengkap kebahagiaan hidup penulis. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan kebahagiaan.
11. Seluruh responden manajer pada perusahaan manufaktur di kota Yogyakarta yang telah bersedia mengisi kuesioner dalam rangka membantu penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
12. Sahabat–sahabat Yustia Donna Sita, Aprilianita Dwi Permatasari, Indah Hapsari, Endaka Maharani Purnadewi, Hafizhah Kusuma Hambararum, Galuh Hesti Wulandari, Nur Rifky Padmasari, Aditya luthfi K, Adnyani Mahatma, Andita Belina, Fathur Rozaqul Maqya, Lita Cecillya dan Riki Apriadi yang telah memberikan bantuan serta dukungan dalam penyelesaian skripsi ini.
13. Teman–teman akuntansi 2010 yang telah memberikan warna dan kebahagiaan dalam hari–hari penulis di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia ini. Terima kasih atas kebersamaanya.
14. Teman–teman KKN Unit 89 Aan Mei Handoko, Alnair Adimas Suryo, Iqbal Sulaiman, Rwa Tattwa Jnana Paramita, Astri Afianty, Soraya Fitria dan Agys Fahreza yang telah memberikan dukungan dalam penulisan skripsi. Terimakasih atas kebersamaan, pengertian, pembelajaran, canda dan tawa selama KKN. Senang bisa mengenal kalian. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan kebahagiaan.

15. Teman–teman seperjuangan dosen pembimbing skripsi Dwi, Anisha, Prima, Indra, Renny, Wuri, Zakiah dan Rizal yang telah memberikan dukungan dalam penulisan skripsi ini. Terima kasih telah berbagi.
16. Keluarga besar Legoo Jamil Mubaroq, Fauzan Azimi, Rifky Haifani R, Suci Rahayu, Rosita, Resita Dwi A, Silfiani Buransa, Niken Ernawati, Putri Kurniasari, Ratna Sari Siti A, Nuri Istiqomah, Putri Mulia R, Adityas Nurgita dan Annisa Shabrina yang telah memberikan dukungan, kebahagiaan, pembelajaran, canda dan tawa dalam langkah kehidupan penulis. Terima kasih atas kebersamaanya. Senang bisa mengenal kalian. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan kebahagiaan.
17. Keluarga besar Mahasiswa Jogja yang telah memberikan kebahagiaan, pembelajaran hidup dan kebersamaan kepada penulis. Terima kasih atas segalanya. Senang bisa mengenal kalian. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan kebahagiaan.
18. Teman–teman satu tempat tinggal kos yang telah memberikan dukungan dan semangat dalam penyusunan skripsi ini.
19. Semua pihak yang telah membantu, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Akhirul kalam, semoga amal dan kebaikan yang diberikan diterima dan mendapat balasan oleh Allah SWT. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran dari semua pihak sangat penulis harapkan untuk perbaikan skripsi ini. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak. Amin.

Wassalamualaikum wr. wb

Yogyakarta, 17 April 2014

Penulis,

(Astri Dwi Kurniasari)

DAFTAR ISI

Halaman Sampul	i
Halaman Judul	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme	iii
Halaman Pengesahan	iv
Berita Acara Skripsi	v
Motto	vi
Halaman Persembahan	viii
Kata Pengantar	ix
Daftar Isi	xiv
Daftar Tabel	xix
Daftar Gambar	xx
Daftar Lampiran	xxi
Abstraksi	xxii
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.5 Sistematika Penulisan	6

BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Definisi dan Fungsi Anggaran	8
2.2 Partisipasi Penyusunan Anggaran	11
2.3 Manfaat Penyusunan Anggaran	13
2.4 Kinerja Manajerial	15
2.5 Tinjauan Penelitian Terdahulu	18
2.6 Hipotesis Penelitian	19
2.6.1 Partisipasi dan kinerja manajerial	19
 BAB III METODE PENELITIAN	 21
3.1 Populasi dan Sampel Penelitian	21
3.2 Variabel dan Pengukuran variabel	22
3.2.1 Penyusunan Anggaran	22
3.2.2 Kinerja Manajerial	23
3.3 Data dan Sumber Data	26
3.3.1 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	26
3.3.1.1 Uji Validitas	27
3.3.1.2 Uji Reliabilitas	28
3.3.2 Hipotesa Penelitian	29
3.3.3 Analisa Data	29
 BAB IV HASIL ANALISA DAN PEMBAHASAN	 31
4.1 Hasil Pengumpulan Data	31

4.2 Sejarah singkat, struktur organisasi, <i>job description</i> dan aktivitas perusahaan	33
4.2.1. PT. Pagilaran	33
4.2.1.1 Sejarah singkat	33
4.2.1.2 Struktur organisasi	35
4.2.1.3 <i>Job description</i>	35
4.2.1.4 Aktivitas perusahaan	38
4.2.2 PT. Madubaru	40
4.2.2.1 Sejarah singkat	40
4.2.2.2 Struktur organisasi	40
4.2.2.3 <i>Job description</i>	41
4.2.2.4 Aktivitas perusahaan	44
4.2.3 PT. Aseli Dagadu Djokdja	45
4.2.3.1 Sejarah singkat	45
4.2.3.2 Struktur organisasi	45
4.2.3.3 <i>Job description</i>	46
4.2.3.4 Aktivitas perusahaan	48
4.2.4 Kedai Digital	49
4.2.4.1 Sejarah singkat	49
4.2.4.2 Struktur organisasi	49
4.2.4.3 <i>Job description</i>	50
4.2.4.4 Aktivitas perusahaan	53

4.2.5 HS Silver	54
4.2.5.1 Sejarah singkat	54
4.2.5.2 Struktur organisasi	54
4.2.5.3 <i>Job description</i>	55
4.2.5.4 Aktivitas perusahaan	56
4.2.6 PT. GE Lighthing Indonesia	57
4.2.6.1 Sejarah singkat	57
4.2.6.2 Struktur organisasi	58
4.2.6.3 <i>Job description</i>	58
4.2.6.4 Aktivitas perusahaan	60
4.2.7 Antun Souvenir	61
4.2.7.1 Sejarah singkat	61
4.2.7.2 Struktur organisasi	62
4.2.7.3 <i>Job description</i>	62
4.2.7.4 Aktivitas perusahaan	64
4.2.8 Ankabut Souvenir	64
4.2.8.1 Sejarah singkat	64
4.2.8.2 Struktur organisasi	65
4.2.8.3 <i>Job description</i>	65
4.2.8.4 Aktivitas perusahaan	67
4.3 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	67
4.3.1 Uji Validitas	67
4.3.2 Uji Reliabilitas	72

4.4 Pengujian Hipotesis	73
4.4.1 Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial	75
 BAB V PENUTUP	77
5.1 Kesimpulan	77
5.2 Implikasi Penelitian	77
5.3 Keterbatasan Penelitian dan Saran	78
 DAFTAR PUSTAKA	79

DAFTAR TABEL

Tabel

4.1 Hasil Pengumpulan Data.....	32
4.2 Nilai Outer Weights	68
4.3 Nilai AVE dan akar AVE	71
4.4 Correlation of The Latent Variabels.....	72
4.5 Nilai Composite Reliability.....	73
4.6 Nilai R-Square.....	74
4.7 Nilai Inner Weights.....	75
4.8 Hasil Pengujian Hipotesis.....	76

DAFTAR GAMBAR

3.1 Kerangka Penelitian	26
4.1 Struktur organisasi PT. Pagilaran	35
4.2 Struktur organisasi PT. Madubaru	41
4.3 Struktur organisasi PT. Aseli Dagadu Djokdja	45
4.4 Struktur organisasi Kedai Digital	50
4.5 Struktur organisasi HS Silver	55
4.6 Struktur organisasi PT. GE Lighting Indonesia	58
4.7 Struktur organisasi Antun Souvenir	62
4.8 Struktur organisasi Ankabut Souvenir	65

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian	82
Lampiran 2 : Data Kuesioner	90
Lampiran 3 : Klasifikasi Pengumpulan Data	99
Lampiran 4 : Nilai Outer Weights	100
Lampiran 5 : Nilai AVE dan akar AVE	103
Lampiran 6 : Correlation of the Lattent Variabels	104
Lampiran 7 : Nilai Composite Reliability.....	105
Lampiran 8 : Nilai R-Square.....	106
Lampiran 9 : Nilai Inner Weights.....	107

ABSTRAKSI

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Manufaktur di Kota Yogyakarta”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada suatu perusahaan manufaktur di kota Yogyakarta.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner. Sampel dalam penelitian ini adalah manajer keuangan, manajer pemasaran, manajer produksi dan manajer HRD (Human Resource Development) pada perusahaan-perusahaan manufaktur di Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan software Smart-PLS (Partial Least Square) untuk mengolah data yang ada. Metode penentuan sample yang digunakan dalam penelitian ini adalah Purposive Sampling, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan atau kriteria tertentu.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Kata Kunci : Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kinerja Manajerial, Partial Least Square, Purposive Sampling.

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan adalah tempat terjadinya kegiatan produksi dan berkumpulnya semua faktor produksi. Terdapat berbagai jenis-jenis perusahaan di Indonesia, diantaranya adalah perusahaan ekstraktif, perusahaan agraris, perusahaan industri (manufaktur), perusahaan perdagangan dan perusahaan jasa. Perusahaan manufaktur yaitu perusahaan yang kegiatan usahanya membeli bahan baku (input) kemudian mengubahnya menjadi barang yang dijual kepada pelanggan dan meningkatkan nilai gunanya. Perusahaan sebagai suatu unit kesatuan yang terintegrasi dengan tujuan menghasilkan laba yang dituntut untuk dapat bersaing dalam lingkungan bisnis. Agar dapat bersaing, perusahaan harus melaksanakan fungsi-fungsi dalam manajemen, terutama fungsi perencanaan. Komponen terpenting dalam perencanaan adalah membuat anggaran (Mulyadi, 2001).

Mulyadi (2001: 488) mendefinisikan anggaran sebagai suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program (*programming*). Sedangkan Hansen dan Mowen (2004: 354) menyatakan bahwa anggaran adalah suatu rencana kuantitatif dalam bentuk moneter maupun nonmoneter yang digunakan untuk menerjemahkan tujuan dan strategi perusahaan dalam

satuan operasional. Berdasarkan pengertian–pengertian di muka dapat ditarik kesimpulan bahwa anggaran adalah rencana kerja kuantitatif dalam jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang dalam bentuk moneter maupun nonmoneter yang ditetapkan dalam proses *programming*.

Anggaran sangatlah penting dalam kegiatan bisnis karena anggaran merupakan penentu lebih dahulu tentang kegiatan-kegiatan perusahaan yang akan dilakukan secara formal di waktu yang akan datang, dihasilkan melalui pertemuan secara resmi, mempunyai karakteristik khusus serta dinyatakan secara tertulis. Oleh karena pentingnya anggaran dalam suatu perusahaan, dibutuhkan penyusunan anggaran yang baik. Anggaran hendaknya bersifat terbuka dalam perencanaan, penyusunan, pelaksanaan, serta pertanggungjawaban. Sebelum anggaran disiapkan, organisasi membuat usulan program yang harus disetujui oleh manajer puncak. Penyusunan anggaran juga berdasarkan pedoman atau usulan yang telah disetujui oleh manajer puncak. Setelah mendapat persetujuan oleh manajer puncak, anggaran tersebut di *review* dan rundingkan (Mulyadi, 2001).

Menurut Mulyadi (2001) penyusunan anggaran yang baik hendaknya dapat mengakomodir kepentingan setiap departemen yang terkait dalam pelaksanaannya. Untuk itu diperlukan partisipasi dalam penyusunan anggaran oleh berbagai pihak dalam perusahaan. Baik dari manajemen tingkat atas (*top level management*) maupun manajemen tingkat bawah (*low level management*). Pihak-pihak inilah yang akan menjalankan peranan

penting dalam mempersiapkan dan mengevaluasi berbagai alternatif dari partisipasi dalam proses penyusunan anggaran.

Terdapat tiga pendekatan dalam penyusunan anggaran, yaitu *top-down* (dilakukan oleh manajer puncak tanpa melibatkan manajer tingkat rendah), *bottom-up* (setiap manajer tingkat bawah dapat berpartisipasi untuk mengajukan usulan, sehingga anggaran yang disusun sesuai dengan kebutuhan masing-masing divisi), serta kombinasi (gabungan dari kedua pendekatan tersebut). Pendekatan kombinasi merupakan pendekatan yang paling efektif karena manajer puncak dan manajer tingkat bawah saling berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Manajer puncak biasanya kurang mengetahui bagian sehari-hari, sehingga harus mengandalkan informasi anggaran yang lebih rinci dari bawahannya. Dari sisi lain, manajer puncak memiliki perspektif yang lebih luas atas perusahaan secara keseluruhan dalam pembuatan anggaran secara umum.

Partisipasi manajer tingkat bawah kemungkinan dapat mempengaruhi penyusunan anggaran dalam suatu perusahaan. Manajer tingkat bawah dapat mengajukan usulan sehingga anggaran yang disusun dapat sesuai dengan kebutuhan masing-masing divisi. Dengan demikian diharapkan manajer tingkat bawah dapat melaksanakan anggaran dengan lebih baik dan pada akhirnya bisa meningkatkan kinerja manajerialnya yang berupa perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, negosiasi dan perwakilan.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian yang dilakukan oleh Supomo dan Indriantoro (1998) dengan judul pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Bursa Efek Jakarta. Penelitian tersebut dilakukan terhadap 500 manajer departemen fungsional. Penelitian ini menggunakan instrumen Milani (1975) untuk mengukur partisipasi penganggaran dan instrumen Mahoney *et al.* (1963) untuk mengukur kinerja manajerial tersebut. Hasil penelitian menemukan adanya pengaruh antara partisipasi dengan kegiatan manajerial.

Memperhatikan betapa pentingnya partisipasi dalam penyusunan anggaran di perusahaan manufaktur dan bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja manajerial, maka penulis ingin menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Dari penjelasan diatas, judul yang diambil dalam penelitian ini adalah **“PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI KOTA YOGYAKARTA”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, rumusan masalah yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah: Apakah ada pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan apakah partisipasi perencanaan dalam penyusunan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Yogyakarta.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Sebagai informasi dan referensi terhadap penyusunan anggaran agar lebih efektif untuk meningkatkan kinerja manajerial.

2 Bagi Peneliti

Untuk mempelajari lebih dalam di bidang sistem pengendalian manajemen, akuntansi manajemen dan akuntansi keuangan.

3 Bagi Pihak lain

Sebagai bahan referensi dalam melaksanakan penelitian-penelitian di masa yang akan datang.

1.5 Sistematika Penulisan

Bab I: Pendahuluan

Bab ini berisi beberapa hal pokok yang berhubungan dengan penulis yang terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II: Landasan Teori

Bab ini berisi landasan teoritik terhadap masalah yang terkait dengan penulisan ini, antara lain: Definisi dan fungsi anggaran, Partisipasi penyusunan anggaran, Manfaat penyusunan anggaran, Kinerja manajerial, Tinjauan penelitian terdahulu dan Hubungan variabel dalam model penelitian serta perumusan hipotesanya.

Bab III: Metode Penelitian

Bab ini membahas metode–metode yang digunakan dalam penelitian ini meliputi: Populasi dan pemilihan sampel penelitian, Variabel dan pengukuran variabel, Data dan Sumber Data, Metode analisis dan Hipotesa penelitian.

Bab IV: Analisa dan Pembahasan

Bab ini membahas tentang deskripsi hasil penelitian berdasarkan data–data yang telah dikumpulkan dan pembahasan hasil penelitian yang

telah diuraikan, dianalisis hasil pengujian dan hasil implikasi penelitian.

Bab V: Penutup

Bab ini membahas tentang kesimpulan yang diperoleh dari hasil analisis pada bab sebelumnya, implikasi penelitian, keterbatasan penelitian serta saran bagi penelitian sejenis berikutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Definisi dan Fungsi Anggaran

Anggaran merupakan rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan, merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan moneter untuk jangka waktu tertentu (Anthony, R., Govindarajan, V, 2005). Anggaran juga merupakan suatu rencana jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang telah ditetapkan dalam proses penyusunan program, dimana suatu anggaran disusun oleh manajemen untuk jangka waktu satu tahun yang nantinya akan membawa perusahaan pada kondisi tertentu yang diinginkan dengan sumber daya yang sudah ditentukan (Munandar, M. 2001).

Dinyatakan dalam satuan moneter maksudnya adalah satuan yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan. Satuan moneter yang berlaku di Indonesia adalah rupiah. Satuan moneter sangat diperlukan karena masing-masing bagian dalam perusahaan mempunyai satuan pengukur yang berbeda, misalnya bahan baku menggunakan satuan berat (kg, ton), satuan luas (m^2 , cm^2), satuan isi (liter) dan tenaga kerja menggunakan satuan jam kerja (kilometer). Dengan menggunakan unit moneter semua satuan ukuran yang berbeda dapat diseragamkan sehingga

memungkinkan untuk dijalankan, diperbandingkan dan dianalisis lebih lanjut.

Jangka waktu tertentu di masa yang akan datang, menyatakan bahwa anggaran dipergunakan untuk jangka waktu yang akan datang, bukan tidak terbatas. Hal ini berarti bahwa lamanya jangka waktu tersebut sangat tergantung pada kebutuhan perusahaan dan kesepakatan yang ada dalam perusahaan. Namun demikian pada umumnya periode yang dipergunakan bagi anggaran jangka pendek yaitu satu tahun, meskipun tidak tertutup kemungkinan panjang periode yang berbeda bagi perusahaan-perusahaan lain.

Berdasarkan definisi anggaran dimuka, perencanaan merupakan suatu proses untuk menetapkan kejadian-kejadian atau aktivitas-aktivitas yang akan dilakukan di waktu yang akan datang (Mulyadi, 2001). Anggaran merupakan rencana, karena anggaran merupakan penentuan lebih dahulu tentang kegiatan-kegiatan perusahaan yang akan dilakukan secara formal di waktu yang akan datang yang dihasilkan melalui pertemuan secara resmi serta dinyatakan secara tertulis meliputi seluruh kegiatan perusahaan, maksudnya mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian yang ada dalam perusahaan. Anggaran harus mencakup seluruh bagian yang ada dalam perusahaan karena anggaran digunakan sebagai pedoman, alat pengkoordinasian kerja dan alat pengendalian kerja. Jika anggaran yang disusun tidak meliputi seluruh bagian yang ada dalam perusahaan, maka kegiatan perusahaan tidak dapat berjalan sebagaimana

mestinya karena tidak terdapat koordinasi kerja dan hasil kerja tidak dapat dievaluasi (dinilai) karena tidak mempunyai tolak ukur.

Perusahaan tidak akan mencapai tingkat kesuksesan maksimal jika tidak menggunakan sistem penganggaran terkoordinasi. Fungsi Anggaran menurut Mulyadi (2001: 502) adalah: 1.) Hasil akhir proses penyusunan rencana kerja. 2.) Cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan perusahaan dimasa yang akan datang. 3.) Alat komunikasi internal yang menghubungkan unit organisasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer bawah dengan manajer atas. 4.) Tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya. 5.) Alat pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjuk bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan. 6.) Alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

Karakteristik anggaran adalah mengestimasi potensi laba dari unit bisnis, dinyatakan dalam istilah moneter, berlaku dalam kurun waktu satu tahun dan memiliki komitmen manajemen (Anthony, R., Govindarajan, V, 2005). Menurut Nafarin, M (2000), anggaran memiliki jenis-jenis, diantaranya anggaran operasi (bersifat rutin dan jangka pendek. Contoh: anggaran pendapatan, anggaran biaya, dan anggaran laba), anggaran modal (bermanfaat untuk jangka panjang dan menyatakan proyek-proyek modal yang telah disetujui bagian dari perencanaan strategis. Contoh: pembelian aktiva tetap), anggaran neraca (menunjukkan implikasi dari keputusan—

keputusan yang tercakup dalam anggaran operasi dan modal terhadap neraca) dan anggaran laporan arus kas (menunjukkan jumlah kas yang dibutuhkan selama tahun berlangsung).

Penganggaran merupakan komitmen manajemen yang terkait dengan harapan manajemen tentang pendapatan, biaya dan beragam transaksi keuangan dalam jangka waktu tertentu di masa yang akan datang (Sardjito, Bambang, 2005). Perusahaan yang cenderung memandang kedepan akan selalu memikirkan apa yang akan dilakukan pada masa yang akan datang sehingga dalam pengaplikasiannya, perusahaan tersebut berpegang pada rencana yang telah disusun sebelumnya. Dengan dilaksanakannya penyusunan anggaran, usaha-usaha perusahaan akan lebih banyak berhasil apabila ditunjang oleh kebijaksanaan-kebijaksanaan yang terarah dan dibantu oleh perencanaan yang matang.

2.2 Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi anggaran dilakukan oleh manajer tingkat menengah yang memegang pusat-pusat pertanggungjawaban dengan menekankan pada keikutsertaan mereka dalam proses penyusunan dan penentuan sasaran anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran akan menambah informasi bagi atasan mengenai lingkungan yang sedang dan akan dihadapi serta membantu menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan anggaran (Siegel dan Marconi, 1989 ; Edfan Darlis, 2002).

Partisipasi berbagai pihak dalam membuat keputusan dapat terjadi dalam penyusunan anggaran. Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer dibawahnya akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang ditetapkan, serta karyawan juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Milani, 1975).

Partisipasi anggaran adalah suatu proses dimana individu yang terlibat membagi informasi dan pengetahuan. Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, dimana para individu terlibat dan mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang secara langsung berpengaruh terhadap individu tersebut.

Menurut Brownel (1982) dalam penelitiannya, partisipasi anggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Tingkat partisipasi yang lebih tinggi akan menghasilkan moral yang lebih baik dan inisiatif yang lebih tinggi juga. Jenis partisipasi ada dua, yaitu perasaan partisipasi dan partisipasi sesungguhnya. Perasaan partisipasi adalah seberapa luas individu merasa bahwa dia telah mempengaruhi keputusan. Partisipasi merupakan suatu keterlibatan mental dan perasaan, bukan hanya keterlibatan secara fisik. Semakin tingginya perasaan puas, semakin rendahnya partisipasi. Partisipasi sesungguhnya yaitu penciptaan sistem

format untuk tujuan pembuatan keputusan. Keterlibatan mental dan emosi seseorang dalam pencapaian tujuan dan ikut bertanggung jawab di dalamnya.

Menurut Mulyadi (2001) partisipasi anggaran memiliki manfaat dalam pengaplikasiannya, diantaranya:

- 1.) Meningkatkan kerjasama yang baik antar departemen dan mengurangi atau menghilangkan konflik antar anggota organisasi.
- 2.) Meningkatkan kinerja atau prestasi manajer karena manajer atau bawahan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya.
- 3.) Menambah pemahaman tentang tugas, tanggung jawab dan strategi yang akan dijalankan karena bawahan diberi kesempatan lebih untuk meminta penjelasan atasan.
- 4.) Memungkinkan adanya transfer informasi dari bawahan kepada atasan sehingga dapat menggunakan informasi tersebut sebagai masukan untuk menerapkan strategi yang lebih baik dan anggaran yang disusun lebih relevan.

2.3 Manfaat Penyusunan Anggaran

Manfaat penyusunan anggaran secara lebih rinci yaitu:

- 1.) Adanya perencanaan terpadu. Anggaran perusahaan dapat digunakan sebagai alat untuk merumuskan rencana perusahaan dan untuk menjalankan pengendalian terhadap berbagai kegiatan perusahaan secara menyeluruh.

- 2.) Sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan. Anggaran dapat memberikan pedoman yang berguna baik bagi manajer puncak maupun manajer menengah.
- 3.) Alat pengawasan kerja. Anggaran membutuhkan serangkaian standar prestasi atau target yang bisa dibandingkan dengan realisasinya sehingga pelaksanaan setiap aktivitas dapat dinilai kinerjanya.
- 4.) Alat evaluasi kegiatan perusahaan. Anggaran yang disusun dengan baik menerapkan standar yang relevan akan memberikan pedoman bagi perbaikan operasi perusahaan.

Secara umum, penyusunan anggaran bermanfaat membantu manajer dalam mengelola perusahaan. Manajer harus mengambil keputusan-keputusan yang menguntungkan perusahaan seperti memilih barang-barang atau jasa yang akan diproduksi, memilih atau menyeleksi mitra kerja, menentukan tingkat harga, metode-metode produksi, distribusi dan *term in* penjualan.

Menurut Sardjito, Bambang (2005) penyusunan anggaran memiliki tujuan, diantaranya:

- 1.) Menyelaraskan dengan rencana strategis.
- 2.) Menyediakan kesempatan untuk membuat keputusan yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan.
- 3.) Koordinasi antar manajer pusat pertanggungjawaban perusahaan.
- 4.) Penugasan tanggung jawab setiap manajer terhadap anggaran yang telah dibuat, terutama untuk divisinya.

- 5.) Dasar untuk evaluasi kinerja.
- 6.) Mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga terwujudnya implementasi anggaran.

Proses penyusunan anggaran menurut Mulyadi (2001) yaitu:

- 1.) Pembuatan usulan program yang harus disetujui oleh manajer puncak.
- 2.) Pembuatan anggaran berdasarkan pedoman atau usulan yang telah disetujui oleh manajer puncak.
- 3.) Anggaran di *review* dan dirundingkan (apabila ada yang tidak disepakati maka akan dirubah, apabila telah disepakati anggaran itulah yang menjadi pedoman).
- 4.) Mereview kembali anggaran yang dirubah.
- 5.) Anggaran disetujui.

Dengan dilaksanakannya penyusunan anggaran, usaha-usaha perusahaan akan lebih banyak berhasil apabila ditunjang oleh kebijaksanaan-kebijaksanaan yang terarah dan dibantu oleh perencanaan yang matang.

2.4 Kinerja Manajerial

Kinerja adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2001). Menurut Trisnantoro dan Agastya (1996), kinerja merupakan proses yang dilakukan dan hasil yang dicapai oleh suatu organisasi dalam memberikan jasa atau produk kepada pelanggan. Kinerja sebagai rekaman hasil kerja yang diperoleh karyawan

tertentu melalui kegiatan dalam kurun waktu tertentu. Kinerja juga merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang diminta. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Menurut Munandar, M (2001), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu kecerdasan, stabilitas emosional, motivasi kerja, situasi keluarga, pengalaman kerja, kelompok kerja serta pengaruh eksternal.

Dengan demikian, kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu: kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Kinerja merupakan faktor penting yang digunakan untuk mengukur efektifitas dan efisiensi organisasi. Dalam penelitian ini, definisi kinerja yang digunakan mengacu pada penelitian Mahoney *et al*, (1963) dalam Supomo dan Indrianto (1998). Kinerja manajerial diukur berdasarkan hubungan fungsi–fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen klasik yaitu perencanaan, koordinasi, evaluasi, pengaturan, negosiasi, investigasi, perwakilan dan pengawasan dengan penyusunan anggaran.

Perencanaan maksudnya adalah menentukan tujuan–tujuan, kebijakan arah dari tindakan atau pelaksanaan yang diambil. Termasuk juga didalamnya jadwal pekerjaan, membuat anggaran, menyusun prosedur–

prosedur, menentukan tujuan, menyiapkan agenda dan membuat program. Koordinasi yaitu melakukan tukar menukar informasi dengan orang-orang di bagian yang lain dengan tujuan untuk menghubungkan dan menyesuaikan program-program dan memberikan sasaran ke departemen lain. Evaluasi adalah melakukan penilaian dan pengharapan terhadap usulan, laporan dan observasi tentang prestasi kinerja.

Pengaturan maksudnya adalah memelihara kondisi kerja dari satu atau beberapa unit yang dipimpin, melalui rekrutmen tenaga kerja, melakukan wawancara pekerjaan, pemeliharaan dan pemindahan karyawan. Negosiasi yaitu melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang-barang atau jasa serta negosiasi pajak. Investigasi adalah mengumpulkan dan menyiapkan informasi, biasanya dalam bentuk catatan, laporan dan rekening. Perwakilan yaitu menghadiri kegiatan pertemuan dengan organisasi lain dan mempromosikan tujuan umum perusahaan yang dipimpin. Pengawasan adalah melakukan pengarahan dan pengembangan terhadap karyawan bawah, menjelaskan peraturan kerja serta menangani keluhan karyawan bawah.

2.5 Tinjauan Penelitian Terdahulu

1. Indriantoro (1993) melakukan penelitian dengan judul *Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada perusahaan berbagai ukuran dan tipe industri di Jakarta*. Sampel dalam penelitian ini adalah 179 manajer yang bekerja di perusahaan berbagai ukuran dan tipe industri di Jakarta. Hasil penelitian menemukan adanya pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Supomo dan Indriantoro (1998) melakukan penelitian dengan judul *Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Bursa Efek Jakarta*. Sampel penelitian ini adalah 500 manajer departemen fungsional. Penelitian ini menggunakan instrumen Milani (1975) untuk mengukur partisipasi penganggaran dan instrumen Mahoney *et al.* (1963) untuk mengukur kinerja manajerial tersebut. Hasil penelitian menemukan adanya pengaruh antara partisipasi dengan kegiatan manajerial.
3. Sinambela (2003) melakukan penelitian dengan judul *Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial (studi empiris pada perguruan tinggi swasta di Kota Medan)*. Sampel dalam penelitian ini adalah 35 dekan perguruan tinggi swasta di Kota Medan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

4. Renny Maisyarah (2008) melakukan penelitian dengan judul *Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komunikasi dan komitmen sebagai variabel moderating pada PDAM propinsi Sumatera Utara*. Sampel dalam penelitian ini adalah 55 manajer pada PDAM propinsi Sumatera Utara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial.
5. Maria Yessica Halik (2013) melakukan penelitian dengan judul *Pengaruh penyusunan anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial pada perguruan tinggi swasta (studi empirik pada perguruan tinggi swasta kopertis wilayah IX Sulawesi)*. Sampel dalam penelitian ini adalah 40 pejabat perguruan tinggi swasta di Kota Makassar. Hasilnya menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja manajerial.

2.6 HIPOTESIS PENELITIAN

2.6.1. Partisipasi dan kinerja manajerial

Partisipasi penyusunan anggaran meningkatkan kinerja manajerial, yaitu ketika tujuan telah direncanakan dan disetujui secara partisipatif, karyawan akan meyakini tujuan tersebut dan mereka akan memiliki tanggung jawab secara personal untuk mencapainya melalui keterlibatan

dalam proses anggaran (Milani, 1975). Penelitian Supomo dan Indriantoro (1998) menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran yang baik akan meningkatkan kinerja manajerial. Berdasarkan permasalahan dan teori dimuka, maka hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Hipotesis: Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer (meliputi manajer atas, menengah dan bawah) pada perusahaan-perusahaan manufaktur di Yogyakarta. Sampel dalam penelitian ini adalah manajer keuangan, manajer pemasaran, manajer produksi dan manajer HRD (*Human Resource Development*) pada perusahaan manufaktur di Yogyakarta.

Peneliti menggunakan teknik *Purposive Sampling*, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan atau kriteria tertentu (Sugiyono (2002)). Dalam penelitian ini, telah ditentukan kriteria-kriteria yang jelas, yaitu:

- 1.) Manajer-manajer pada perusahaan manufaktur di Kota Yogyakarta, yang memiliki peran dalam proses penyusunan anggaran.
- 2.) Perusahaan-perusahaan manufaktur yang diteliti berupa perusahaan yang memiliki kegiatan utama menghasilkan atau memproduksi barang jadi.

3.2. Variabel dan Pengukuran Variabel

Variabel yang diteliti terdiri dari dua variabel yang diklasifikasikan sebagai berikut:

- (1.) Variabel Independen berupa penyusunan anggaran.
- (2.) Variabel Dependen berupa kinerja manajerial.

3.2.1. Variabel Independen

Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran dalam penelitian ini berkaitan dengan seberapa jauh keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran dalam setiap departemen perusahaan, pengaruh yang dirasakan dalam proses penyusunan anggaran serta pencapaian target anggaran. Variabel ini diukur dengan menggunakan daftar pertanyaan yang dikembangkan oleh Milani (1975).

Daftar *item* pertanyaannya meliputi:

1. Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran
2. Perubahan dalam penyusunan anggaran
3. Persetujuan dalam penyusunan anggaran
4. Kebutuhan memberikan pendapat
5. Ketidakbutuhan memberikan pendapat
6. Keikutsertaan dalam proses persetujuan anggaran
7. Ketidaksetujuan dalam proses penyusunan anggaran
8. Kerelaan atasan dalam merevisi anggaran

9. Seringnya atasan meminta pendapat saat penyusunan anggaran.
10. Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran akhir

Kuesioner mengenai partisipasi penyusunan anggaran terdiri dari 10 pertanyaan diukur dengan skala *likert*. Skala *likert* adalah skala yang digunakan dalam kuesioner yang bertujuan untuk menentukan tingkat persetujuan responden terhadap suatu pertanyaan dengan memilih salah satu pilihan yang tersedia (Sugiyono, 2002). Skala *likert* dalam kuesioner ini berupa Sangat Setuju (SS) diberi skor 4, Setuju (S) diberi skor 3, Tidak Setuju (TS) diberi skor 2 dan Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1. Untuk 2 pertanyaan dalam kuesioner partisipasi penyusunan anggaran yaitu nomor 5 dan 7 memiliki skor yang berbeda, yaitu Sangat Setuju (SS) diberi skor 1, Setuju (S) diberi skor 2, Tidak Setuju (TS) diberi skor 3 dan Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 4.

3.2.2 Variabel Dependen

Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial menjelaskan tentang kinerja manajer–manajer perusahaan. Kinerja manajerial yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kinerja para manajer di setiap bidang yang meliputi:

1.) Perencanaan

Kegiatan menentukan tujuan bisnis, kebijakan dan pelaksanaan dalam kegiatan operasional, penjadwalan kerja serta merancang prosedur dan pemrograman.

2.) Investigasi

Kegiatan mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, mengukur hasil kinerja yang diperoleh, menentukan persediaan dan analisis pekerjaan.

3.) Pengkoordinasian

Kegiatan tukar-menukar informasi antar bagian organisasi untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain dan hubungan dengan atasan.

4.) Evaluasi

Kegiatan menilai dan mengukur proposal, penilaian terhadap kinerja karyawan, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan dan pemeriksaan terhadap produk.

5.) Pengawasan

Kegiatan mengarahkan, memimpin dan mengembangkan karyawan bawah, menjelaskan peraturan kerja kepada karyawan bawah serta memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan karyawan bawah.

6.) Pemilihan staff

Kegiatan mempertahankan tenaga kerja yang sudah dimiliki, merekrut, mewawancarai dan memilih calon karyawan baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi karyawan.

7.) Negosiasi

Kegiatan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa serta melakukan tawar menawar dengan pemasok.

8.) Perwakilan

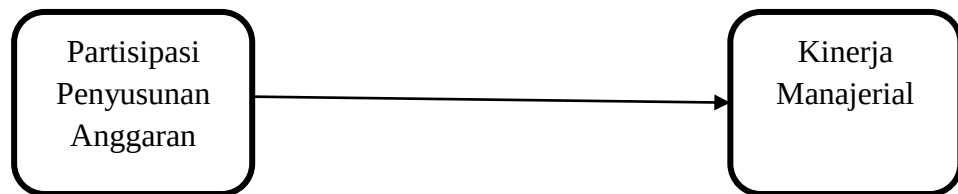
Kegiatan menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain dan mempromosikan tujuan umum perusahaan yang dipimpin.

9.) Pengukuran kinerja secara menyeluruh.

Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja manajerial adalah kuesioner *self-rating* yang dikembangkan oleh Mahoney *et al* (1963). Pengukuran kinerja manajerial meliputi hasil penilaian dari fungsi–fungsi manajemen yang akan membentuk kinerja secara keseluruhan terhadap penyusunan anggaran.

Kuesioner mengenai kinerja manajerial terdiri dari 24 pertanyaan diukur dengan skala *likert*. Skala *likert* adalah skala yang digunakan dalam kuesioner yang bertujuan untuk menentukan tingkat persetujuan responden terhadap suatu pertanyaan dengan memilih salah satu pilihan yang tersedia (Sugiyono, 2002). Skala *likert* dalam kuesioner ini berupa Sangat Setuju

(SS) diberi skor 4, Setuju (S) diberi skor 3, Tidak Setuju (TS) diberi skor 2 dan Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1.



Gambar 3.1 Kerangka Penelitian

3.3. Data dan Sumber Data

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

- 1.) Struktur organisasi dan *job description*.
- 2.) Aktivitas dan sejarah singkat perusahaan, yang dihasilkan melalui metode observasi dan wawancara.
- 3.) Kuesioner yang berisi data partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial yang diisi oleh manajer keuangan, manajer pemasaran, manajer produksi dan manajer HRD (*Human Resource Development*).

Adapun hasil olah data kuesioner terdapat dalam lampiran 2.

3.3.1 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Untuk mengetahui validitas dan reliabilitas data kuesioner perlu dilakukan pengujian atas kuesioner dengan menggunakan uji validitas dan

uji reliabilitas. Validitas dan reabilitas model dapat diketahui dengan melakukan evaluasi model pengukuran atau *outer model*. *Outer model* dapat dievaluasi melalui *substantive contentnya* yaitu dengan melihat signifikansi besarnya *outer weights* yang berupa *original sample estimate* dan T statistik (Lattan dan Ghazali, 2012). Selain melalui *substantive contentnya*, *outer model* juga bisa dievaluasi melalui nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dan nilai *composite reliability*.

3.3.1.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Imam Ghazali, 2012). Uji validitas dapat dilakukan dengan melihat *relative weight (original sample estimate)* dan T statistiknya. *Original sample estimate* harus bernilai positif, sedangkan T statistiknya bisa dilihat dengan membandingkan T statistik dari *outer weights* terhadap T tabel.

Indikator bisa dikatakan valid bila memiliki nilai T statistik dari *outer weights* > 1,65. Selain dengan menggunakan nilai *outer weights*, validitas diuji juga dengan menggunakan *convergent validity* dan *discriminant validity*. *Convergent validity* dinilai berdasarkan nilai *Average Variance*

Extracted (AVE). Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0,50.

Sedangkan untuk pengujian validitas menggunakan *discriminant validity* adalah dengan membandingkan nilai akar *average variance extracted* (AVE) dan nilai AVE antar variabel. Jika nilai akar *average variance extracted* (AVE) antar variabel lebih besar dari pada nilai AVEnya, maka memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.

3.3.1.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat ukur untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau andal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Imam Ghazali, 2012). Pengujian reliabilitas dalam uji statistik SmartPLS dapat dilihat dari *composite reliability*. Dinyatakan *reliable* apabila nilai *composite reliability*nya sebesar 0,70 (Imam Ghazali, 2012: 25) dan jika koefisien *composite reliability* kurang dari 0,70 menunjukkan kurang andalnya instrumen.

3.3.2 Hipotesa Penelitian

Partisipasi penyusunan anggaran meningkatkan kinerja manajerial, yaitu ketika tujuan telah direncanakan dan disetujui secara partisipatif, karyawan akan meyakini tujuan tersebut dan mereka akan memiliki tanggung jawab secara personal untuk mencapainya melalui keterlibatan dalam proses anggaran (Milani, 1975). Penelitian Supomo dan Indriantoro (1998) menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran yang baik akan meningkatkan kinerja manajerial. Berdasarkan permasalahan dan teori di muka, maka hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Ho : Partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Ha : Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

3.3.3 Analisa Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier sederhana. Analisis regresi linier sederhana adalah hubungan secara linear antara satu variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y). Analisis ini untuk menguji hipotesis yang dihasilkan serta arah

hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Dalam penelitian ini, regresi linier berganda digunakan untuk menguji pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Kota Yogyakarta.

Dalam pengujian hipotesis dapat ditentukan dengan melakukan uji *inner model*. Pengujian *inner model* bertujuan untuk melihat hubungan antara variabel konstruk yaitu dengan melihat nilai R-square. Nilai R-square digunakan untuk melihat kekuatan prediksi dari *inner model*. Nilai R-square 0,75 dinyatakan bahwa model kuat, 0,50 model moderat dan 0,25 model lemah. Model persamaan regresi untuk menguji H_a dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \varepsilon \dots\dots\dots 3.1$$

Keterangan:

Y = Kinerja Manajerial

X_1 = Penyusunan Anggaran

BAB 1V

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Pembahasan hasil analisis ini dimulai dari pengumpulan data-data yang dibutuhkan, selanjutnya dianalisis dengan bantuan program statistik SmartPLS.

Pengumpulan data dalam penelitian ini diambil dari data kuesioner yang diisi oleh responden masing-masing perusahaan manufaktur di Kota Yogyakarta. Responden dalam penelitian ini merupakan manajer setiap departemen yang mengisi daftar pertanyaan yang terstruktur. Jumlah kuesioner yang disebar dan diolah adalah 30 kuesioner. Sampel tersebut diambil berdasarkan teknik *Purposive Sampling*.

4.1. Hasil Pengumpulan Data

Perusahaan manufaktur yang terdapat di Kota Yogyakarta sebanyak 28 perusahaan, tetapi perusahaan-perusahaan manufaktur yang memenuhi kriteria metode pengambilan sampel *Purposive Sampling* sebanyak 8 perusahaan. Oleh karena itu, penulis menetapkan obyek penelitian dalam penelitian ini sebanyak 8 perusahaan yaitu PT. Pagilaran, PT. Aseli Dagadu Djokdja, PT. Madubaru, Kedai Digital, HS Silver 800-925, Antun Souvenir, PT. GE Lighting dan Ankabut Souvenir.

Dalam penelitian ini, subyek responden adalah manajer keuangan, manajer pemasaran, manajer produksi dan manajer HRD pada perusahaan manufaktur di Kota Yogyakarta. Responden berjumlah 30 orang yang terdiri dari empat orang manajer (manajer keuangan, manajer pemasaran, manajer produksi dan manajer HRD masing–masing pada PT. Pagilaran, PT. Aseli Dagadu Djokdja, PT. Madubaru, Kedai Digital, HS Silver 800–925, Antun Souvenir dan PT. GE Lighting serta dua orang manajer (manajer keuangan dan manajer produksi) pada Ankabut Souvenir. Sampel pada Ankabut Souvenir sebanyak dua orang manajer karena hanya terdapat manajer keuangan dan manajer produksi. Manajer yang dijadikan sampel dalam penelitian ini merupakan manajer tingkat menengah (*middle manager*) dan manajer tingkat bawah (*low manager*). Hasil pengumpulan data berupa kuesioner yang memenuhi syarat sebagai berikut:

Tabel 4.1.
Hasil Pengumpulan Data

Keterangan	Jumlah	%
Kuesioner yang disebar	30	100%
Kuesioner yang kembali	30	100%
Kuesioner yang memenuhi syarat	30	100%

4.2 Sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi, *job description* dan aktivitas perusahaan.

Setiap perusahaan memiliki sejarah tentang berdirinya masing–masing perusahaan tersebut. Struktur organisasi berarti penetapan batas tugas dan tanggung jawab serta wewenang dari masing–masing jabatan. Oleh karena itu dengan adanya struktur organisasi diharapkan setiap bagian dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dengan baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001: 186), struktur organisasi menggambarkan pengorganisasian sumber daya manusia untuk memanfaatkan sumber daya organisasi dalam mewujudkan tujuan organisasi. Organisasi dan manajemen yang baik akan memberikan keseimbangan pada tugas, sistem informasi manajemen kekuasaan, kesatuan perintah, wewenang serta tanggung jawab. Aktivitas perusahaan manufaktur yaitu memproduksi barang setengah jadi menjadi barang jadi yang nantinya akan dijual.

4.2.1 PT. Pagilaran

4.2.1.1 Sejarah singkat perusahaan

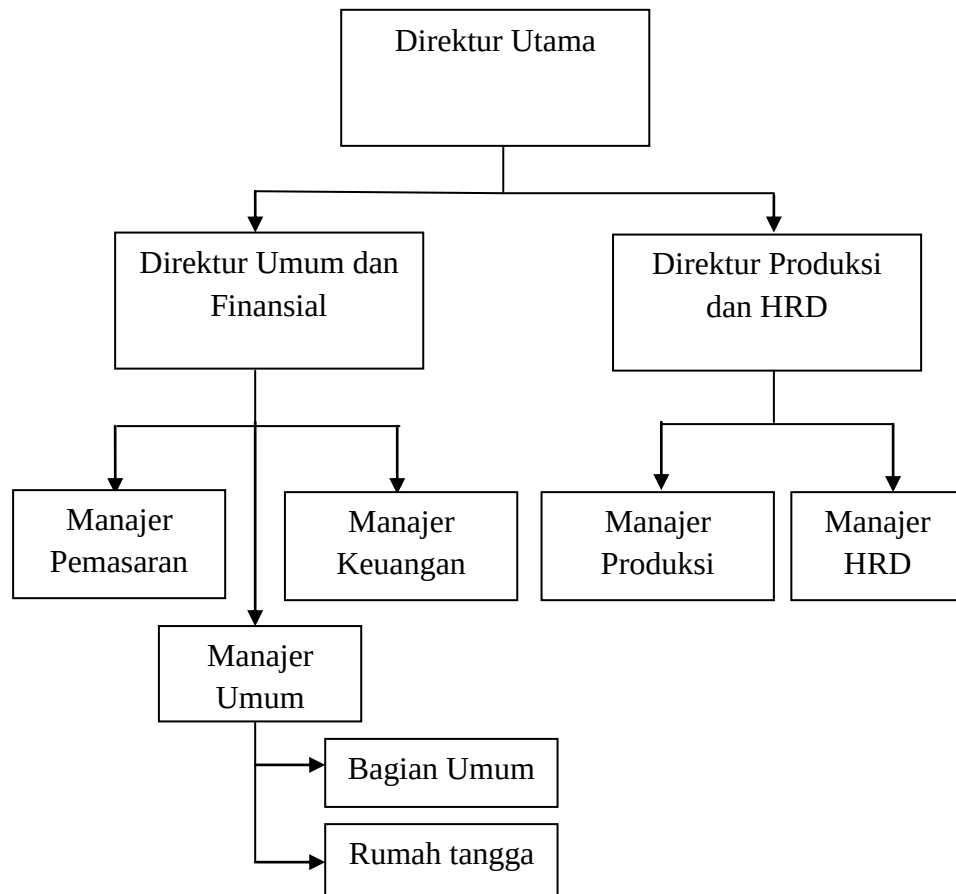
Proses berdirinya PT. Pagilaran diawali dengan pembukaan hutan yang dilakukan oleh seseorang berkebangsaan Belanda. Pembukaan hutan tersebut bertujuan untuk ditanami tanaman kina dan kopi. Dikarenakan hasil

yang kurang maksimal, hutan tersebut diganti sebagian tanamannya dengan tanaman teh, yang menemukan kesesuaian di kawasan dataran tinggi Pagilaran. Dalam perjalanannya perkebunan tersebut diambil alih oleh Maskapai Belanda yang berkedudukan di Semarang. Pada masa ini perkebunan teh mengalami perkembangan pesat. Namun kegiatan usaha ini berhenti karena musibah kebakaran yang terjadi pada tahun 1920. Kegiatan usaha berjalan kembali setelah perusahaan diambil alih oleh perusahaan Inggris. Pada tahun 1928, perkebunan Pagilaran digabungkan dengan P&T Lands (Pemanukan dan Tjiasem) di bawah manajemen yang sama. Pada masa inilah dimulai pembangunan sarana kabel ban untuk mempermudah pengangkutan pucuk teh dari kebun ke pabrik pengolahan teh.

Pada tanggal 23 Mei 1964 perkebunan diserahkan kepada Fakultas Pertanian Universitas Gadjah Mada untuk dijadikan sebagai sarana pendidikan pertanian. Selanjutnya nama perusahaan diganti dengan Perusahaan Negara (PN) Pagilaran dan pengelolaannya diserahkan kepada Yayasan Pembina Fakultas Pertanian UGM. Pada tanggal tersebut dijadikan sebagai hari lahirnya PT. Pagilaran. Pada tanggal 1 Januari 1974 status perusahaan diganti menjadi PT Perkebunan Perindustrian Perdagangan dan Konsultasi PT Pagilaran. Perusahaan kemudian mengalami perkembangan yang cukup pesat dan menjadi salah satu sentra pengembangan perkebunan di Indonesia.

4.2.1.2 Struktur organisasi

Struktur organisasi PT. Pagilaran sebagai berikut:



Gambar 4.1 Struktur organisasi PT. Pagilaran

4.2.1.3 Job description

Berikut adalah *job description* dari masing-masing jabatan:

1. **Direktur Utama**

Direktur utama sebagai pimpinan tertinggi dalam perusahaan yang

memiliki fungsi memimpin keseluruhan aktivitas-aktivitas perusahaan diantaranya mengambil keputusan dalam menetapkan kebijakan dan pengendalian kegiatan perusahaan, menyetujui dan menolak pengangkatan serta pemberhentian setiap bagian dalam penambahan tenaga kerja, memelihara dan meningkatkan motivasi kerja karyawan dan mengadakan perencanaan tentang keadaan perusahaan dimasa yang akan datang.

2. Direktur Umum

Mengatur kegiatan perusahaan secara umum dan mengontrol aktivitas perusahaan.

3. Direktur Keuangan

Mengkoordinasi kegiatan penyusunan anggaran tahunan perusahaan sampai saat pengesahan untuk disampaikan kepada direktur utama, membina serta menyelenggarakan kegiatan akuntansi dan penyusunan laporan keuangan yang teratur, mengkoordinasi kelancaran semua penerimaan dan pengeluaran kas serta menetapkan sumber pendapatan dan pembiayaan perusahaan.

4. Direktur Produksi

Bertanggungjawab penuh atas kegiatan produksi perusahaan secara langsung, bertanggungjawab melaksanakan wewenang yang telah didelegasikan oleh atasan demi kepentingan perusahaan.

5. Direktur HRD

Bertanggung jawab di dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia (perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan kegiatan sumber daya manusia), bertanggung jawab terhadap hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan–kegiatan pembinaan *government* dan *industrial* serta mempunyai kewajiban memelihara dan menjaga citra perusahaan.

6. Manajer Pemasaran

Bertanggung jawab terhadap hasil penjualan dan penggunaan dana promosi, bertugas sebagai koordinator manajer produksi, membina seluruh karyawan dibagian pemasaran dan membuat laporan pemasaran kepada direktur umum.

7. Manajer Keuangan

Bertanggung jawab terhadap pengambilan keputusan penting mengenai investasi dan pendanaan, perencanaan dan pengendalian penggunaan dana dalam investasi dan pembiayaan kegiatan perusahaan, membagikan dividen kepada pemilik perusahaan dan pembayaran kembali hutang kepada para kreditur, pengoptimalan aset yang dimiliki perusahaan dan merencanakan untuk memaksimumkan nilai perusahaan.

8. Manajer Produksi

Merencanakan dan mengatur jadwal produksi untuk semua jenis produk, mengatur pengalokasian sumber daya produksi (jam kerja

mesin, jam kerja operator, pengiriman bahan baku) yang berhubungan dengan proses produksi, melakukan pengawasan dan pengendalian produksi agar hasil produksi sesuai dengan spesifikasi dan standar mutu yang telah ditetapkan, merencanakan perawatan mesin-mesin agar dapat beroperasi dengan lancar, membuat laporan produksi secara berkala mengenai pemakaian bahan baku, bertanggungjawab terhadap kelancaran proses produksi mulai dari penerimaan bahan baku sampai proses produksi selesai.

9. Manajer HRD

Bertanggung jawab terhadap seleksi tenaga kerja, pengembangan dan evaluasi karyawan serta memberikan kompensasi dan proteksi kepada karyawan.

4.2.1.4 Aktivitas Perusahaan

PT. Pagilaran adalah perusahaan yang bergerak dalam usaha perkebunan, perindustrian, perdagangan dan konsultasi. Komoditas perkebunan yang saat ini diusahakan adalah teh, kakao, kelapa dan kina. PT. Pagilaran memiliki kebun seluas 1.113 hektar dengan karyawan 2.000 orang yang mampu menghasilkan teh kering 35-40 ton. Kebun teh Pagilaran awalnya sebagai kebun untuk kepentingan pendidikan, namun untuk menjaga kelangsungannya maka merambah ke jaringan bisnis dengan mengeksport teh ke mancanegara. Untuk kebutuhan penelitian, di kebun ini disediakan lahan 2,5 hektar. Dalam proses produksi teh, di Pagilaran

terdapat kebun, pabrik pengolahan sekaligus tempat hunian untuk karyawannya. Mulai dari pembibitan, pemetikan, penggilingan, pengeringan hingga pengepakan dilakukan di pabrik pengolahan tersebut. Perhari buruh pemetik mendapatkan hasil petikan yang tidak menentu. Faktor fisiologis daun adalah faktor penentunya. Daun yang subur dan rimbun bisa menghasilkan lebih dari 50 kg daun teh, sedangkan jika kurang baik bisa hanya mendapatkan 14 kg. Daun teh yang dipetik perkilonya dihargai Rp.450,00.

Usaha ini dikembangkan menjadi agro wisata dan pengadaan bibit tanaman perkebunan. Hasil utama perkebunan adalah teh dengan produksi berupa teh hitam dan teh hijau yang diekspor ke negara tujuan Amerika Serikat, Jepang, Singapura, Malaysia, Jerman, Rusia, Kanada dan Timur Tengah. Adapun pasar lokalnya antara lain adalah PT Unilever Indonesia TBD, PT Sariwangi, CV Padakersa, PT Pucuk Mas Tiga Daun, PT Trijasa Prima Selaras, PT Puskoveri, PT Vaan Rees, PT Selamat Prama Arta, PT Gunung Subur dan Fa Cangkir.

Penyusunan anggaran di dalam PT. Pagilaran melibatkan manajer–manajer yang memiliki peran menyusun masing–masing jenis anggaran. Manajer pemasaran menyusun anggaran penjualan yang merupakan suatu penentuan jumlah unit penjualan yang diperkirakan akan dijual dalam periode yang akan datang. Manajer produksi menyusun anggaran produksi yang dapat disusun setelah mengetahui besar rencana penjualan untuk masing–masing produk, anggaran bahan baku yang disusun setelah

anggaran produksi, anggaran biaya overhead pabrik dan anggaran persediaan. Manajer HRD menyusun anggaran tenaga kerja langsung yang ditentukan dengan dua macam dasar perhitungan, yaitu upah per unit produk dan upah per jam. Manajer keuangan menyusun anggaran pengeluaran modal, anggaran kas, anggaran laba–rugi dan anggaran neraca.

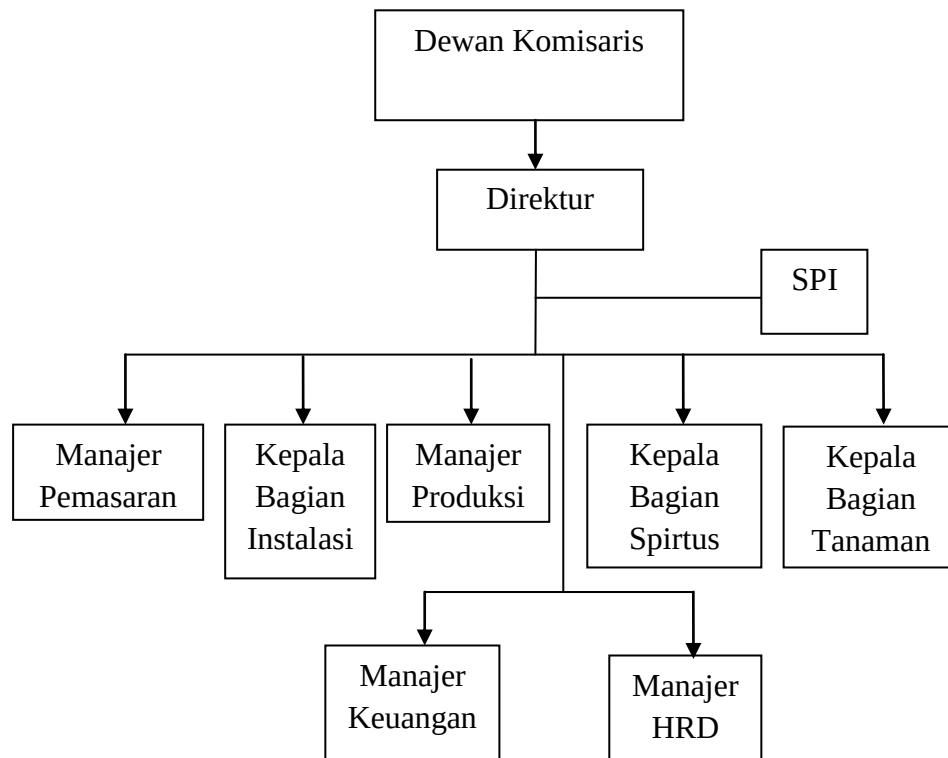
4.2.2 PT. Madubaru

4.2.2.1 Sejarah singkat perusahaan

PT. Madubaru adalah salah satunya pabrik gula dan pabrik alkohol atau spiritus di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, yang mengembangkan tugas untuk menyukseskan program pengadaan pangan nasional khususnya gula pasir. Lokasi PT. Madubaru terletak di desa Padokan, Kelurahan Tirtonirmolo, Kecamatan Kasihan, Kabupaten Bantul, Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. PT. Madubaru dibangun pada tahun 1995 atas prakarsa Sri Sultan Hamengku Buwono IX sebagai perusahaan padat karya yang banyak menampung tenaga kerja dari Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Perusahaan ini mulai memproduksi pabrik gula pada tahun 1958 dan spiritus tahun 1959. PT. Madubaru berganti nama menjadi perusahaan pada tanggal 14 Juni 1955.

4.2.2.2 Struktur organisasi

Struktur organisasi PT. Madubaru sebagai berikut:



Gambar 4.2 Struktur organisasi PT. Madubaru

4.2.2.3 Job description

Berikut adalah *job description* dari masing-masing jabatan:

1. Dewan Komisaris

Melakukan pengawasan atas jalannya kegiatan perusahaan dan memberikan nasihat kepada direktur, memiliki kewenangan khusus yaitu dapat diamanatkan dalam anggaran dasar untuk melaksanakan tugas-tugas direktur tertentu apabila direktur berhalangan atau dalam keadaan tertentu dan memberikan laporan kepemilikan saham kepada perusahaan.

2. Direktur

Menentukan tujuan perusahaan dan menetapkan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, menyusun rencana kerja jangka panjang yang berkesinambungan serta membuat kebijakan dalam bidang keuangan dan personalia.

3. SPI (Satuan Pengawasan Internal)

Bertanggung jawab sebagai penyelenggara penilaian pelaksanaan sistem pengendalian internal dan sistem pengendalian manajemen perusahaan, penyelenggara pemeriksaan keuangan dan operasional perusahaan serta pendorong penerapan *Good Corporate Governance* (GCG).

4. Manajer Pemasaran

Merencanakan dan mengorganisir program pemasaran, mengembangkan desain produk, memeriksa penjualan dan menciptakan komunikasi pemasaran yang efektif menggunakan media atau cara yang tepat.

5. Kepala Bagian Instalasi

Melakukan perbaikan pada mesin–mesin produksi yang mengalami kerusakan, memelihara dan merawat pesawat dan mesin–mesin proses produksi.

6. Manajer Produksi

Mengatur dan melaksanakan proses produksi, memeriksa bahan pembantu, menentukan remeden tebu dan menentukan jadwal terbang serta melaksanakan pengawasan mutu gula.

7. Kepala Bagian Spiritus

Menjalankan kebijaksanaan administratur dalam bidang produksi alkohol dan spiritus, melaksanakan kebijakan-kebijakan administratur dalam hal proses produksi, pengendalian dan pemeliharaan produk serta reparasi dan perluasan instansi pabrik alkohol dan spiritus.

8. Kepala Bagian Tanaman

Mengkoordinasikan urusan tanaman mulai dari pengadaan bibit, pengolahan tanah, penanaman sampai penebangan tebu, menyusun anggaran belanja tanaman dan menyusun kebutuhan tanaman (contoh: alat-alat pertanian dan pupuk).

9. Manajer Keuangan

Menyediakan keuangan sebagai modal kerja, menyusun pembukuan dan mengurus arsip surat-surat perusahaan, menyediakan keuangan untuk administrasi dan pengobatan karyawan serta memberikan dana sosial dan mengajukan laporan keuangan.

10. Manajer HRD

Melaksanakan fungsi operasional berupa pemeliharaan dan pengembangan tenaga kerja serta memelihara hubungan baik dengan organisasi karyawan.

4.2.2.4 Aktivitas perusahaan

PT. Madubaru memiliki usaha di bidang produksi utama dan sampingan. Produksi utamanya berupa gula pasir dengan kualitas SHS IA (Superior Head Sugar) atau GKP (Gula Kristal Putih). Mutu produksi dipantau oleh P3GI Pasuruan (Pusat Penelitian Perkebunan Gula Indonesia). Sedangkan produk sampingannya berupa alkohol murni (kadar 95%) dan spiritus bakar (kadar 94%). Mutu dipantau oleh Balai Penelitian Kimia, Departemen Perindustrian dan PT Sucofindo Indonesia.

Penyusunan anggaran di dalam PT. Madubaru melibatkan manajer–manajer yang memiliki peran menyusun masing–masing jenis anggaran. Manajer pemasaran menyusun anggaran penjualan yang merupakan anggaran yang sangat penting dalam penentuan proyeksi penjualan dan penghasilan. Manajer produksi menyusun anggaran produksi yang berguna sebagai pedoman dan pengendalian kerja divisi produksi, anggaran bahan baku yang bertujuan untuk merencanakan jumlah unit yang diperlukan untuk proses produksi. Manajer HRD menyusun anggaran tenaga kerja langsung yang ditentukan dengan dua macam dasar perhitungan, yaitu upah per unit produk dan upah per jam. Manajer keuangan menyusun anggaran pengeluaran modal yaitu anggaran yang mengumpulkan laba sebanyak–banyaknya dengan mengeluarkan semua aktiva atau modal yang dimiliki, anggaran kas, anggaran laba–rugi, anggaran neraca dan anggaran perubahan posisi keuangan.

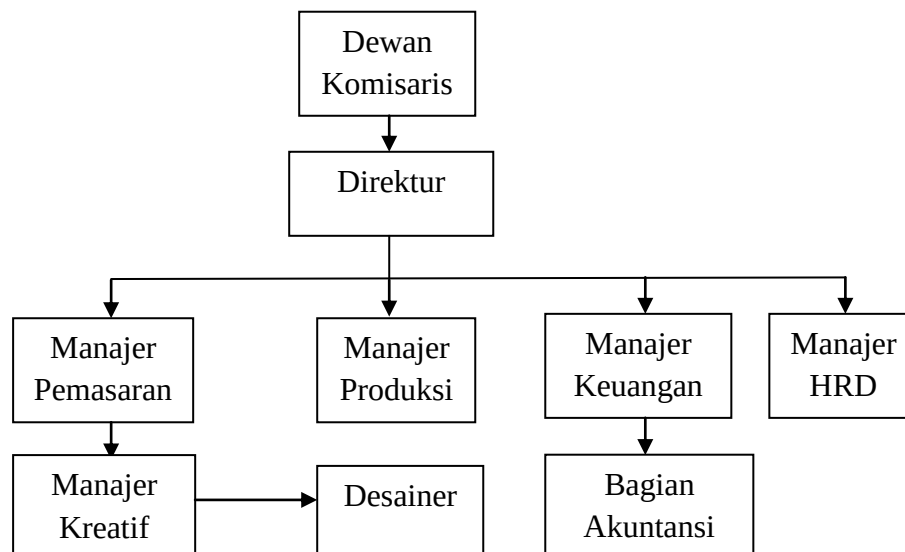
4.2.3 PT. Aseli Dagadu Djokdja

4.2.3.1 Sejarah singkat perusahaan

Awal mula berdirinya PT. Aseli Dagadu Djokdja berasal dari ide-ide cemerlang 25 mahasiswa UGM (Universitas Gadjah Mada) yang sebagian besar merupakan mahasiswa Teknik Arsitektur Universitas Gadjah Mada dengan mempunyai minat yang sama di bidang kepariwisataan, perkotaan dan rancang grafis. Pilihan nama yang dijatuhkan pada Dagadu berasal dari bahasa Slang Yogya dagadu (matamu). Untuk menunjukkan lokalitas darimana cinderamata itu berasal, ditambahkan kata “Djokdja” di belakang nama Dagadu. Sementara ejaan lama pada “Djokdja” dimaksudkan untuk memberi muatan historis Kota Yogyakarta.

4.2.3.2 Struktur organisasi

Struktur organisasi PT. Aseli Dagadu Djokdja sebagai berikut:



Gambar 4.3 Struktur organisasi PT. Aseli Dagadu Djokdja

4.2.3.3 *Job description*

Berikut adalah *job description* dari masing–masing jabatan:

1. Dewan Komisaris

Melakukan pengawasan atas kebijakan pengurusan dan jalannya pengurusan pada umumnya.

2. Direktur

Menentukan tujuan perusahaan serta menetapkan strategi untuk mencapai tujuan tersebut dan menyusun rencana kerja jangka panjang yang berkesinambungan.

3. Manajer Pemasaran

Merencanakan dan mengorganisir program pemasaran, mengembangkan desain produk, memeriksa penjualan, mengambil semua keputusan dalam pemasaran meliputi pendefinisian masalah, merumuskan berbagai alternatif dan menentukan berbagai cara alternatif penyelesaian terhadap masalah.

4. Manajer Kreatif

Susunan struktur organisasinya dibawah manajer pemasaran.

Membuat ide-ide kreatif untuk keseluruhan program yang direncanakan maupun yang akan dijalankan, memastikan bahwa fungsi kreatif beroperasi secara efisien serta mengatur distribusi kerja untuk semua program kepada tim pelaksana. Susunan struktur organisasinya dibawah manajer pemasaran.

5. Desainer

Membuat rancangan produk–produk yang akan di jual, bertanggung jawab terhadap kreatif output dan mengembangkan relasi baik dengan manajer kreatif dan tim.

6. Manajer Produksi

Bertanggung jawab terhadap produk dan bertanggung jawab terhadap bagaimana menyediakan lingkungan kerja yang layak.

7. Manajer Keuangan

Membantu Akuntansi dalam memimpin dan menerapkan pedoman sistem akuntansi yang telah ditetapkan, memimpin dan menerapkan pedoman sistem akuntansi (pemeriksaan bukti akuntansi, pencatatan, pengelompokan sampai dengan penyusunan laporan keuangan) menurut PSAK (Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan) dan membuat laporan-laporan manajemen dari bagiannya secara periodik.

8. Bagian Akuntansi

Bertanggung jawab pada piutang, utang, penagihan dan pembukuan, memeriksa kebenaran penulisan dan perhitungan kwitansi serta surat jalan memeriksa limit piutang dari setiap perusahaan.

9. Manajer HRD

Membuat perencanaan karyawan untuk setiap departemen, bertanggung jawab memilih dan mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, memberikan pelatihan kepada karyawan agar mempunyai motivasi kerja.

4.2.3.4 Aktivitas perusahaan

Sejak awal berdirinya, Dagadu Djokdja sudah memposisikan diri sebagai produk cinderamata alternatif dari Yogyakarta. PT. Aseli Dagadu Djokdja memproduksi cinderamata kaos oblong khas Yogyakarta. PT. Aseli Dagadu Djokja memilih memproduksi kaos karena produk tersebut sangat disukai para mahasiswa. Oblong dagadu yang diciptakan berbeda dengan kaos oblong lainnya, dengan menonjolkan kreatifitas desain yang identik dengan kota Jogja serta menggunakan kata-kata plesetan yang bervariasi, oblong dagadu diminati pasar. Seiring dengan meningkatnya minat pasar pada produk dagadu, dagadu menambah produk yang diproduksinya seperti pernik-pernik (pin, gantungan kunci dan stiker), aksesoris (topi, tas, bandana, dompet), *household* (payung, mug, gelas) dan *stationery* (*blocknote*, memo, pembatas buku, tas surat, kantor pos, kartu ucapan).

Penyusunan anggaran di dalam PT. Aseli Dagadu Djokdja melibatkan manajer-manajer yang memiliki peran menyusun masing-masing jenis anggaran. Manajer pemasaran menyusun anggaran penjualan yang memuat tentang rencana penjualan selama periode anggaran dan disusun berdasarkan proyeksi penjualan yang dibuat oleh perusahaan. Anggaran penjualan disebut anggaran kunci dalam proses penyusunan anggaran karena sebagai dasar untuk menyusun anggaran produksi, anggaran kas dan anggaran laba-rugi. Manajer produksi menyusun anggaran produksi yang dapat disusun setelah mengetahui besar rencana unit yang diproduksi selama

periode anggaran. anggaran biaya overhead pabrik dan anggaran persediaan. Manajer HRD menyusun anggaran tenaga kerja langsung yang ditentukan dengan dua macam dasar perhitungan, yaitu upah per unit produk dan upah per jam. Manajer keuangan menyusun anggaran pengeluaran modal yaitu rencana perubahan aktiva tetap perusahaan selama periode anggaran, anggaran kas, anggaran laba–rugi, anggaran neraca dan anggaran perubahan posisi keuangan.

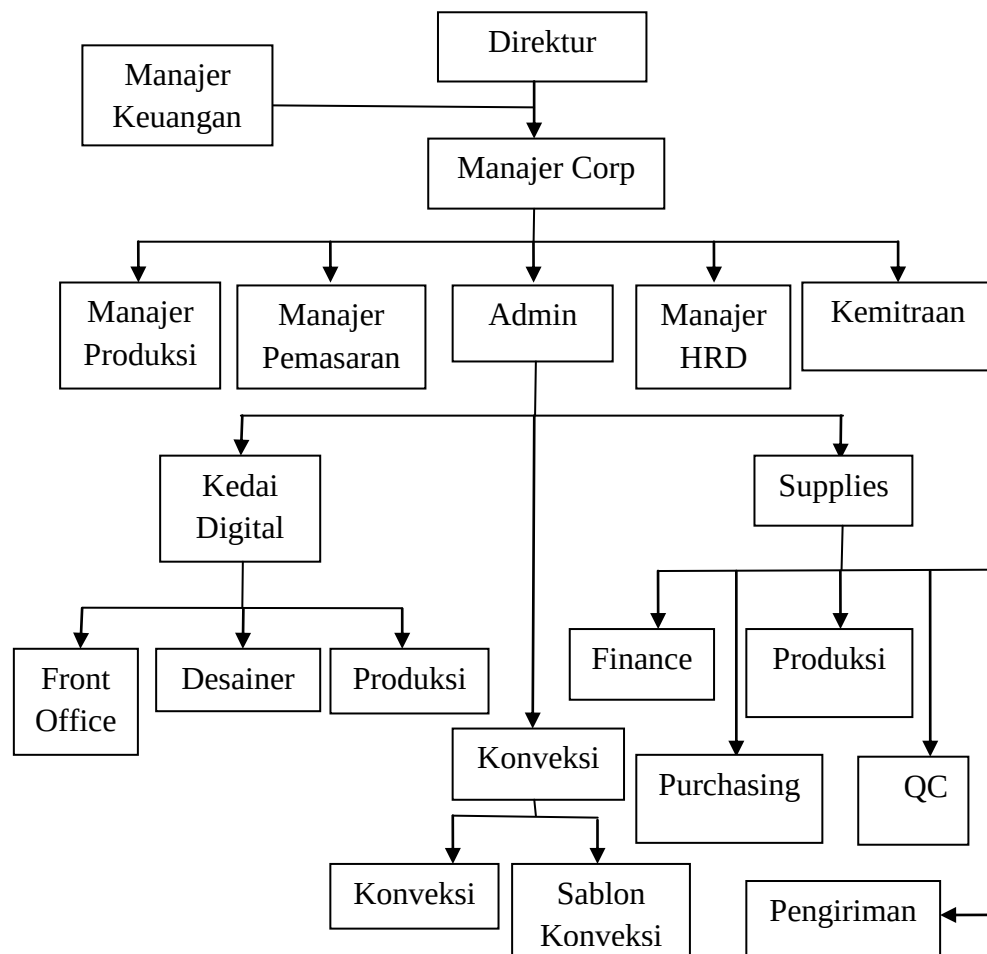
4.2.4 Kedai Digital

4.2.4.1 Sejarah singkat perusahaan

Kedai digital didirikan oleh Saptu Ari, seseorang yang bukan seniman namun berkeinginan bisa menyenangkan banyak orang. Berbekal dana seadanya, Saptu membuka kios kecil di Jl. Cendrawasih 3C Demangan baru, Yogyakarta. Kios tersebut berukuran 2 x 7 meter dan kemudian diberi nama Kedai Digital. Dalam perkembangannya, konsep *merchandise* pribadi terus berkembang ditandai dengan adanya respon positif masyarakat.

4.2.4.2 Struktur organisasi

Struktur organisasi Kedai digital sebagai berikut:



Gambar 4.4 Struktur organisasi Kedai Digital

4.2.4.3 Job description

Berikut adalah *job description* dari masing–masing jabatan:

1. Direktur

Bertanggung jawab penuh atas tugasnya untuk kepentingan perusahaan dalam mencapai maksud dan tujuan, mengambil

keputusan dan strategi bagi perusahaan, memiliki wewenang dalam menangani masalah keuangan dan penggunaan dana perusahaan serta memimpin rapat evaluasi bulanan.

2. Manajer Keuangan

Mengelola dana yang dibutuhkan selama kegiatan produksi, melakukan verifikasi ulang atas semua bukti kas, penerimaan, pengeluaran kas, buku penjualan tunai, faktur penjualan dan nota pembelian serta bukti barang dari perusahaan ke konsumen.

3. Manajer Corp

Mengatur kegiatan perusahaan secara umum dan mengontrol aktivitas perusahaan.

4. Manajer Produksi

Bertanggung jawab terhadap kualitas produk dan seberapa banyak persediaan setiap barang yang harus dimiliki serta secara periodik melaksanakan pemeriksaan fisik persediaan barang yang ada di gudang.

5. Manajer Pemasaran

Bertanggung jawab terhadap perolehan hasil penjualan dan penggunaan dana promosi, membina bagian pemasaran, membimbing seluruh karyawan dibagian pemasaran dan membuat laporan pemasaran kepada direktur.

6. Admin

Mengajukan rencana produksi dan melaksanakan *policy* perusahaan.

7. Manajer HRD

Bertanggung jawab terhadap rekrutmen tenaga kerja, bertanggung jawab terhadap pengembangan karyawan serta memberikan kompensasi dan proteksi pada karyawan.

8. Kemitraan

Bertanggung jawab terhadap pembukaan cabang baru dan menyediakan alat-alat untuk proses produksi.

9. Front Office

Melayani konsumen dalam proses pemesanan produk.

10. Desainer

Membuat rancangan produk-produk yang akan di jual, memberikan ide-ide terbaru yang sesuai dengan perkembangan waktu dan teknologi serta bertanggung jawab terhadap kreatif output.

11. Pengiriman

Bertanggung jawab terhadap pengiriman barang-barang pesanan konsumen.

12. Quality Control

Melakukan pemantauan pelaksanaan proses produksi, menilai efektifitas kinerja dan melakukan penilaian terhadap keluhan yang terjadi pada teknis pelaksanaan ataupun hasil produksi.

13. Konveksi

Bertanggung jawab terhadap divisi konveksi dan membuat produk pesanan dari konsumen.

4.2.4.4 Aktivitas Perusahaan

Kedai digital memproduksi *merchandise*, *photography* dan *cutting*. *Merchandise* terdiri dari aneka ragam mug (mug digital putih, digital warna, sablon, *digital love* dan kerucut), *id card*, bantal dan payung digital, *mousepad*, pin, jam keramik serta gantungan kunci.

Penyusunan anggaran di dalam Kedai Digital melibatkan manajer–manajer yang memiliki peran menyusun masing–masing jenis anggaran. Manajer pemasaran menyusun anggaran penjualan yang merupakan anggaran yang sangat penting dalam penentuan proyeksi penjualan dan penghasilan. Manajer produksi menyusun anggaran produksi yang berguna sebagai pengendalian kerja divisi produksi dan anggaran bahan baku yang bertujuan untuk merencanakan jumlah unit yang diperlukan untuk proses produksi. Manajer HRD menyusun anggaran tenaga kerja langsung yang digunakan sebagai dasar dalam penyusunan anggaran kas dan anggaran laba–rugi. Manajer keuangan menyusun anggaran pengeluaran modal yaitu anggaran yang mengumpulkan laba sebanyak–banyaknya dengan mengeluarkan semua aktiva atau modal yang dimiliki, anggaran kas, anggaran laba–rugi, anggaran neraca dan anggaran perubahan posisi keuangan.

4.2.5 HS Silver 800–925

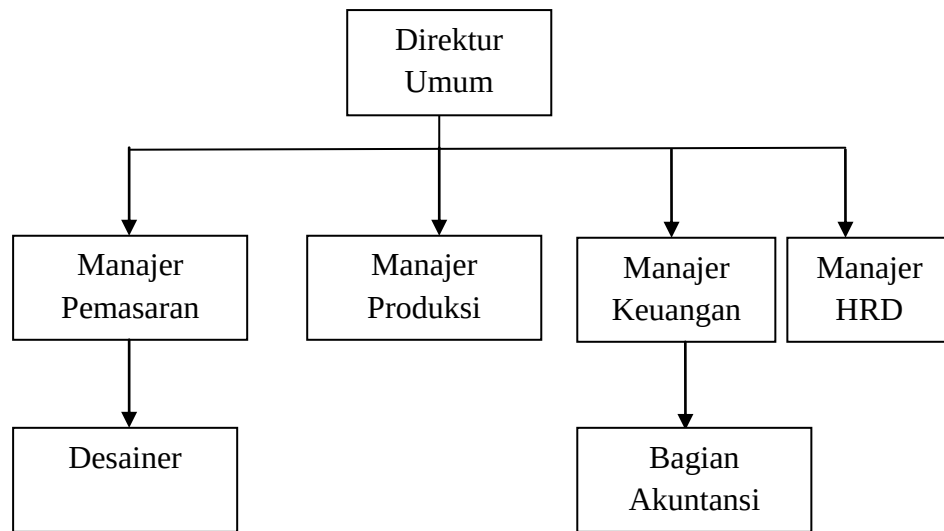
4.2.5.1 Sejarah singkat perusahaan

HS Silver berdiri pada tahun 1953 dengan tujuan melestarikan kebudayaan warisan nenek moyang karena Kotagede terkenal sebagai pusat kerajinan perak Yogyakarta. HS Silver didirikan oleh Bapak dan Ibu Harto Suhardjo. Sesuai dengan tradisi yang ada di Kotagede, untuk nama perusahaan atau toko kerajinan perak biasanya menggunakan nama pemilik sebagai nama perusahaan. HS Silver adalah kependekan dari nama pemilik "Harto Suhardjo" dan *silver* adalah jenis usaha kerajinan yang dihasilkan. Semenjak didirikan, HS Silver sudah menjadi anggota Koperasi Produksi dan Pengusaha Perak Yogyakarta (KP3Y).

Untuk memperluas pemasarannya, tahun 1975 HS Silver mendirikan cabang di Bali dengan tempat yang belum menetap. Kemudian di tahun 1980 HS Silver cabang Bali mendapat tempat usaha tetap. Pada tahun 1990 nama perusahaan dirubah menjadi HS Silver 800-925, artinya HS Silver adalah kependekan seperti keterangan diatas, 800-925 melambangkan kadar perak yang dapat dikerjakan. 800 adalah kadar kerajinan perak terendah dan 925 adalah kadar kerajinan perak yang dapat dibentuk dalam hitungan presentase.

4.2.5.2 Struktur organisasi

Struktur organisasi HS Silver sebagai berikut:



Gambar 4.5 Struktur organisasi HS Silver

4.2.5.3 *Job description*

Berikut adalah *job description* dari masing–masing jabatan:

1. Direktur Umum

Mengatur kegiatan perusahaan secara umum dan mengontrol aktivitas perusahaan.

2. Manajer Pemasaran

Mengatur distribusi produk, menciptakan komunikasi pemasaran yang efektif dan memperhatikan kepuasan konsumen.

3. Manajer Produksi

Merencanakan dan mengatur jadwal produksi untuk semua jenis produk, melakukan pengawasan dan pengendalian produksi serta membuat laporan produksi secara berkala.

4. Manajer Keuangan

Mengelola dana yang dibutuhkan selama kegiatan produksi serta melakukan verifikasi ulang atas semua bukti kas, penerimaan dan pengeluaran kas.

5. Manajer HRD

Bertanggung jawab atas pengembangan dan evaluasi karyawan serta memberikan kompensasi kepada karyawan.

6. Desainer

Merancang produk yang akan di jual. Susunan struktur organisasinya di bawah manajer pemasaran.

7. Bagian Akuntansi

Bertanggung jawab pada piutang, utang, penagihan dan pembukuan serta memeriksa kebenaran penulisan dan perhitungan kwitansi.

4.2.5.4 Aktivitas perusahaan

HS Silver 800-925 memproduksi kerajinan perak yang dapat dijadikan berbagai macam benda menarik seperti hiasan rumah dan *household*.

Penyusunan anggaran di dalam HS Silver melibatkan manajer–manajer yang memiliki peran menyusun masing–masing jenis anggaran.

Manajer pemasaran menyusun anggaran penjualan yang berisi rencana tentang jenis, jumlah dan harga barang yang akan dijual. Manajer produksi menyusun anggaran produksi yang memuat tentang rencana unit yang diproduksi selama periode anggaran. Manajer HRD menyusun anggaran tenaga kerja langsung yang berisi taksiran biaya tenaga kerja langsung selama periode anggaran. Manajer keuangan menyusun anggaran pengeluaran modal yaitu memuat tentang rencana perubahan aktiva tetap perusahaan selama periode anggaran serta anggaran kas.

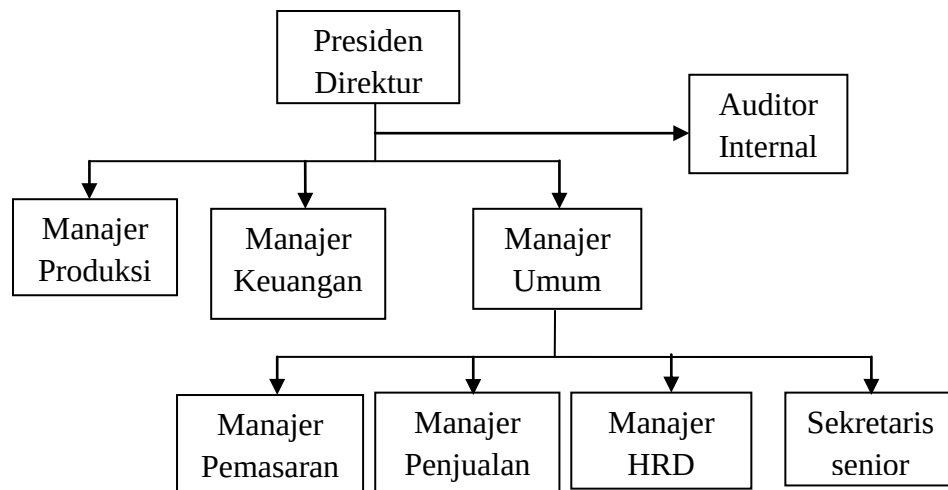
4.2.6 PT. GE Lighting Indonesia

4.2.6.1 Sejarah singkat perusahaan

GE merupakan perusahaan internasional yang mulai masuk ke Indonesia sejak tahun 1970an dan terus meningkatkan komitmen bisnisnya untuk mendukung perkembangan ekonomi, teknologi dan industri di Indonesia. Pada awal kehadirannya, GE hadir di Indonesia melalui produk-produk utamanya seperti gas dan turbin uap, mesin pesawat dan lokomotif yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan pemerintah dan swasta di Indonesia. PT GE Lighting Indonesia didirikan pada bulan Agustus 1994, sebagai bagian dari upaya globalisasi GE Lighting pada tahun 1990an. GE telah menjadi bagian dari hidup jutaan warga Indonesia dengan produk dan jasanya.

4.2.6.2 Struktur organisasi

Struktur organisasi PT. GE Lighthouse Indonesia sebagai berikut:



Gambar 4.6 Struktur organisasi PT. GE Lighthouse Indonesia

4.2.6.3 Job description

Berikut adalah *job description* dari masing-masing jabatan:

1. Presiden Direktur

Menyusun strategi dan visi, menjalin hubungan dan kemitraan strategis, mengatur investasi, alokasi dan divestasi serta membuat rencana pengembangan perusahaan dan usaha perusahaan dalam jangka pendek dan jangka panjang.

2. Auditor Internal

Menyusun dan melaksanakan rencana internal audit tahunan, menguji dan mengevaluasi pelaksanaan pengendalian internal dan sistem manajemen risiko sesuai dengan kebijakan perusahaan, melakukan pemeriksaan dan penilaian atas efisiensi dan efektivitas di bidang keuangan, akuntansi, operasional dan sumber daya manusia.

3. Manajer Produksi

Merencanakan dan mengatur jadwal produksi untuk semua jenis produk, melakukan pengawasan dan pengendalian produksi agar hasil produksi sesuai dengan spesifikasi dan standar mutu yang telah ditetapkan serta membuat laporan produksi secara berkala mengenai pemakaian bahan baku.

4. Manajer Keuangan

Membuat evaluasi kegiatan perusahaan bidang keuangan, memimpin penyusunan laporan keuangan (laporan posisi keuangan, laporan laba rugi, laporan perubahan ekuitas, laporan laba ditahan, laporan arus kas, catatan atas laporan keuangan) dan mengkonsolidasikan semua laporan keuangan tersebut untuk pihak manajemen dan pihak luar.

5. Manajer Umum

Mengatur kegiatan perusahaan secara umum dan mengontrol aktivitas perusahaan.

6. Sekretaris Senior

Menyiapkan rapat pimpinan, menyimpan dan mengatur arsip sesuai dengan sistem kearsipan yang telah ditentukan oleh organisasi atau lembaga yang bersangkutan.

7. Manajer HRD

Bertanggung jawab dalam melakukan perekrutan karyawan, mengadakan pembukaan lowongan kerja dan melakukan *interview*, menjaga kualitas kinerja karyawan, meningkatkan motivasi kerja serta mencetak karyawan yang berkualitas.

8. Manajer Pemasaran

Mempelajari kebutuhan dan keinginan konsumen, mengembangkan konsep produk menguji berlakunya konsep produk, memperhatikan kepuasan konsumen serta memperbaiki dan mengembangkan rencana pemasaran.

9. Manajer Penjualan

Bertanggung jawab terhadap hasil penjualan produk, membina dan membimbing divisi penjualan, membina dan memelihara hubungan baik dengan distributor dan *sales outlets* serta membuat rencana dan laporan penjualan.

4.2.6.4 Aktivitas perusahaan

PT. GE Lighting Indonesia memproduksi dan memasarkan lampu TL, lampu pijar (*incandescent*) serta lampu hemat energi dengan brand GE,

SiBalec dan Dop untuk pasar domestik maupun regional. Pada tahun 1996, GE Lighting Indonesia bermitra dengan PT SiBalec (Sinar Baru Electric) sebagai bagian dari usaha memperluas operasi GE Lighting di Indonesia dan menjalankan komitmen GE untuk tumbuh bersama dengan Indonesia.

Penyusunan anggaran di dalam PT. GE Lighthing Indonesia melibatkan manajer–manajer yang memiliki peran menyusun masing–masing jenis anggaran. Manajer pemasaran menyusun anggaran penjualan yang merupakan anggaran yang sangat penting dalam penentuan proyeksi penjualan dan penghasilan. Manajer produksi menyusun anggaran produksi yang mengidentifikasi target produk. Manajer HRD menyusun anggaran tenaga kerja langsung yang digunakan sebagai dasar dalam penyusunan anggaran kas dan anggaran laba–rugi. Anggaran tenaga kerja langsung ditentukan dengan dua macam dasar perhitungan, yaitu upah per unit produk dan upah per jam. Manajer keuangan menyusun anggaran pengeluaran modal yaitu anggaran yang mengumpulkan laba sebanyak–banyaknya dengan mengeluarkan semua aktiva atau modal yang dimiliki, anggaran kas, anggaran laba–rugi dan anggaran neraca.

4.2.7 Antun Souvenir

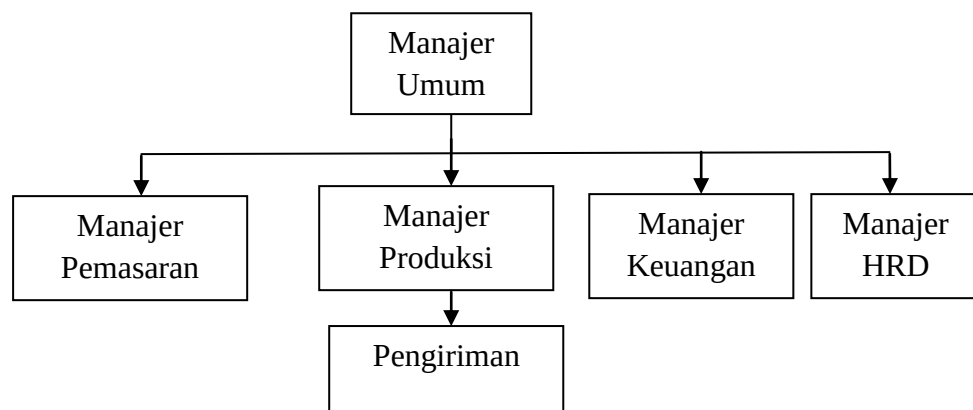
4.2.7.1 Sejarah singkat perusahaan

Antun Souvenir berdiri sejak tahun 1998 yang didirikan oleh seorang wirausahawan bernama Antun. Latar belakang mendirikan Antun souvenir

karena *prospect* untuk usaha ini bagus untuk kedepannya. Souvenir merupakan barang yang banyak dicari oleh masyarakat dan Antun Souvenir selalu ramai oleh *orderan* konsumen.

4.2.7.2 Struktur organisasi

Struktur organisasi Antun Souvenir sebagai berikut:



Gambar 4.7 Struktur organisasi Antun Souvenir

4.2.7.3 Job description

Berikut adalah *job description* dari masing–masing jabatan:

1. Manajer Umum

Mengatur kegiatan perusahaan secara umum dan mengontrol aktivitas perusahaan.

2. Manajer Pemasaran

Menciptakan komunikasi pemasaran yang efektif, mengembangkan rencana pemasaran, membina bagian pemasaran dan membimbing seluruh karyawan dibagian pemasaran.

3. Manajer Produksi

Melakukan pengawasan dan pengendalian produksi agar hasil produksi sesuai dengan spesifikasi dan standar mutu yang telah ditetapkan serta membuat laporan produksi secara berkala mengenai pemakaian bahan baku.

4. Manajer Keuangan

Mengelola dana yang dibutuhkan selama kegiatan produksi dan membuat evaluasi kegiatan perusahaan bidang keuangan.

5. Manajer HRD

Melakukan monitoring kinerja karyawan setiap waktu sehingga menghasilkan data penilaian karyawan yang digunakan sebagai alat untuk evaluasi kinerja dan bertanggung jawab dalam merekomendasikan kenaikan jabatan atau gaji atas evaluasi kinerja karyawan.

6. Pengiriman

Bertanggung jawab terhadap pengiriman barang–barang pesanan konsumen. Susunan struktur organisasinya di bawah manajer produksi.

4.2.7.4 Aktivitas perusahaan

Produk yang dihasilkan oleh Antun Souvenir adalah kerajinan–kerajinan tangan berbentuk souvenir seperti piagam, plakat fiber, hiasan marmer, pin, vandel, name tag, peralatan wisuda, *acrylic* dan *household* (gelas, piring dan teko).

Penyusunan anggaran di dalam Antun Souvenir melibatkan manajer–manajer yang memiliki peran menyusun masing–masing jenis anggaran. Manajer pemasaran menyusun anggaran penjualan yang berisi rencana tentang jenis, jumlah dan harga barang yang akan dijual. Manajer produksi menyusun anggaran produksi yang mengidentifikasi target produk. Manajer HRD menyusun anggaran tenaga kerja langsung yang berisi taksiran biaya tenaga kerja langsung selama periode anggaran. Manajer keuangan menyusun anggaran pengeluaran modal yaitu memuat tentang rencana perubahan aktiva tetap perusahaan selama periode anggaran serta anggaran kas.

4.2.8 Ankabut Souvenir

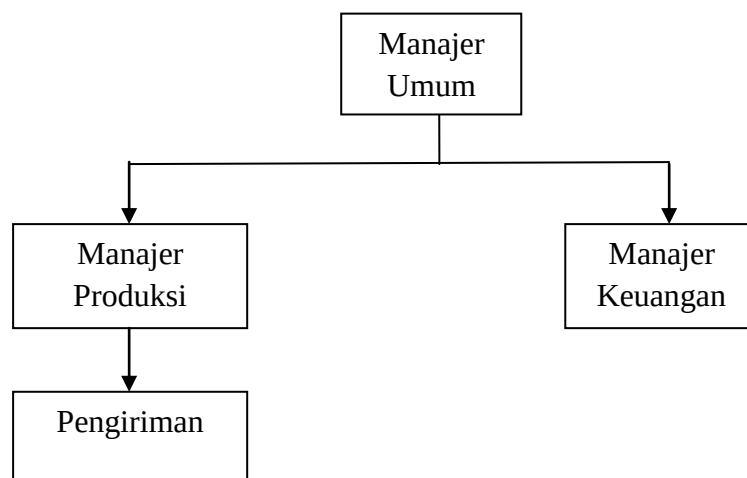
4.2.8.1 Sejarah singkat perusahaan

Ankabut Souvenir didirikan sejak tahun 1999 dan sampai saat ini selalu ramai oleh konsumen. Latar belakang didirikannya Ankabut Souvenir karena pemilik menyukai kerajinan tangan dan memiliki *prospect* yang baik

untuk berwirausaha. Ankabut Souvenir selalu ramai dikunjungi oleh konsumen dan mendapat respon yang baik oleh konsumen.

4.2.8.2 Struktur organisasi

Struktur organisasi Ankabut Souvenir sebagai berikut:



Gambar 4.8 Struktur organisasi Ankabut Souvenir

4.2.8.3 Job description

Berikut adalah *job description* dari masing–masing jabatan:

1. Manajer Umum

Mengatur kegiatan perusahaan secara umum dan mengontrol aktivitas perusahaan.

2. Manajer Produksi

Merencanakan dan mengatur jadwal produksi untuk semua jenis produk, melakukan pengawasan dan pengendalian produksi, menetapkan sistem pengendalian hasil produksi serta bahan baku dan pelengkap.

3. Manajer Keuangan

Membuat laporan-laporan manajemen dari bagiannya secara periodik, mengatur dan mengawasi pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada bawahannya menurut sistem dan prosedur yang ditentukan, memimpin dan menerapkan pedoman sistem akuntansi.

4. Pengiriman

Bertanggung jawab terhadap pengiriman barang-barang pesanan konsumen.

4.2.8.4 Aktivitas perusahaan

Ankabut Souvenir memproduksi kerajinan–kerajinan tangan yang terdapat dalam kehidupan sehari–hari seperti piagam dan berbagai macam souvenir.

Penyusunan anggaran di dalam Ankabut Souvenir melibatkan manajer–manajer yang memiliki peran menyusun masing–masing jenis anggaran. Manajer pemasaran menyusun anggaran penjualan yang merupakan anggaran dalam penentuan proyeksi penjualan. Manajer produksi menyusun anggaran produksi yang mengidentifikasi target produk. Manajer HRD menyusun anggaran tenaga kerja langsung yang digunakan sebagai dasar dalam penyusunan anggaran kas dan anggaran laba–rugi. Anggaran tenaga kerja langsung ditentukan dengan dua macam dasar perhitungan, yaitu upah per unit produk dan upah per jam. Manajer keuangan menyusun anggaran pengeluaran modal yaitu anggaran yang mengumpulkan laba sebanyak–banyaknya dengan mengeluarkan semua aktiva atau modal yang dimiliki dan anggaran kas.

4.3 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

4.3.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas dapat dilakukan dengan melihat *relative weight (original sample estimate)* dan T statistiknya. *Original sample estimate*

harus bernilai positif sedangkan T statistiknya bisa dilihat dengan membandingkan T statistik dari *outer weights* terhadap T tabel. Indikator bisa dikatakan valid bila memiliki nilai T statistik dari *outer weights* $> 1,65$. Pada tabel 4.2 di bawah ini, semua nilai T statistiknya bernilai $> 1,65$ dan semua nilai *original sample estimate* positif.

Tabel 4.2.
Nilai OUTER WEIGHTS

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
ANG 1 <- Partisipasi	0.140	0.139	0.012	0.012	11.596
ANG 10 <- Partisipasi	0.105	0.104	0.016	0.016	6.375
ANG 2 <- Partisipasi	0.175	0.176	0.017	0.017	10.066
ANG 3 <- Partisipasi	0.083	0.082	0.020	0.020	4.003
ANG 4 <- Partisipasi	0.139	0.140	0.014	0.014	9.473
ANG 5 <- Partisipasi	0.086	0.085	0.017	0.017	5.036
ANG 6 <-	0.170	0.171	0.011	0.011	14.468

Partisipasi					
ANG 7 <- Partisipasi	0.108	0.109	0.018	0.018	6.0144
ANG 8 <- Partisipasi	0.155	0.157	0.011	0.011	13.791
ANG 9 <- Partisipasi	0.133	0.133	0.018	0.018	7.280
MAN J2 <- Kinerja	0.035	0.033	0.010	0.010	3.241
MANJ 1 <- Kinerja	0.033	0.032	0.014	0.014	2.227
MANJ 10 <- Kinerja	0.035	0.034	0.012	0.012	2.822
MANJ 11 <- Kinerja	0.063	0.063	0.010	0.010	5.796
MANJ 12 <- Kinerja	0.047	0.045	0.011	0.011	4.251
MANJ 13 <- Kinerja	0.075	0.077	0.016	0.016	4.621
MANJ 14 <- Kinerja	0.036	0.033	0.012	0.012	2.951
MANJ 15 <- Kinerja	0.069	0.070	0.011	0.011	6.249
MANJ 16 <- Kinerja	0.075	0.078	0.015	0.015	5.001
MANJ 17 <- Kinerja	0.030	0.027	0.018	0.018	1.674

MANJ 18 <- Kinerja	0.036	0.034	0.009	0.009	3.936
MANJ 19 <- Kinerja	0.076	0.078	0.013	0.013	5.846
MANJ 20 <- Kinerja	0.070	0.069	0.010	0.010	6.849
MANJ 21 <- Kinerja	0.053	0.053	0.008	0.008	6.153
MANJ 22 <- Kinerja	0.057	0.057	0.008	0.008	7.025
MANJ 23 <- Kinerja	0.087	0.089	0.017	0.017	4.991
MANJ 24 <- Kinerja	0.054	0.052	0.011	0.011	4.847
MANJ 3 <- Kinerja	0.071	0.074	0.014	0.014	4.937
MANJ 4 <- Kinerja	0.057	0.056	0.007	0.007	7.320
MANJ 5 <- Kinerja	0.064	0.063	0.008	0.008	7.413
MANJ 6 <- Kinerja	0.052	0.052	0.009	0.009	5.670
MANJ 7 <- Kinerja	0.057	0.056	0.008	0.008	6.438
MANJ 8 <- Kinerja	0.067	0.068	0.007	0.007	8.775

MANJ 9 <- Kinerja	0.060	0.061	0.012	0.012	4.844
---------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Selain dengan menggunakan nilai *outer weights*, validitas diuji juga dengan menggunakan *convergent validity* dan *discriminant validity*. *Convergent validity* dinilai berdasarkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE harus lebih besar dari 0,50. Dalam tabel 4.3 tidak nampak satupun dari nilai AVE yang nilainya lebih kecil dari pada 0,50. Berdasarkan hasil nilai *loading* AVE dapat disimpulkan bahwa validitas konvergen terpenuhi.

Sedangkan untuk pengujian validitas menggunakan *discriminant validity* adalah dengan membandingkan nilai akar *Average Variance Extracted* (AVE) dan nilai AVE antar variabel. Jika nilai akar *Average Variance Extracted* (AVE) antar variabel lebih besar dari pada nilai AVEnya, maka memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.

Tabel 4.3.

Nilai AVE dan akar AVE

	AVE	Akar AVE
Penyusunan Anggaran	0.574	0,757
Kinerja Manajerial	0.525	0.724

Tabel 4.4.
Correlation of The Latent Variabels

	Penyusunan Anggaran	Kinerja Manajerial
Penyusunan Anggaran	1.000	0.549
Kinerja Manajerial	-	1.000

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa akar AVE konstruk penyusunan anggaran sebesar 0,757 lebih tinggi dari nilai AVE penyusunan anggaran sebesar 0,574. Sedangkan akar AVE konstruk kinerja manajerial sebesar 0,724 lebih tinggi dari nilai AVE kinerja manajerial sebesar 0,525. Dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa semua variabel memiliki *discriminant validity* yang tinggi.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat ukur untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau andal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Imam Ghazali, 2012). Pengujian reliabilitas dalam uji statistik SmartPLS dapat dilihat dari *composite reliability*. Dinyatakan *reliable* apabila nilai *composite reliability*nya sebesar 0,70 (Imam Ghazali, 2012: 25) dan jika koefisien *composite reliability* kurang dari 0,70 menunjukkan kurang andalnya instrumen.

Berdasarkan tabel 4.5 di bawah ini dapat dilihat bahwa semua nilai *composite reliability* yang dihasilkan $> 0,70$ sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator konstruk dalam penelitian ini adalah *reliable* atau memenuhi uji reliabilitas.

Tabel 4.5.

Nilai *Composite Reliability*

	<i>Composite Reliability</i>
Penyusunan Anggaran	0.929
Kinerja Manajerial	0.963

4.4 Pengujian Hipotesis

Validitas dan reliabilitas dapat ditentukan dengan melakukan uji *outer model*, sedangkan untuk melakukan pengujian hipotesis dapat ditentukan dengan melakukan uji *inner model*. Pengujian *inner model* bertujuan untuk melihat hubungan antara variabel konstruk. *Inner model* dievaluasi dengan melihat besarnya nilai R-square. Nilai R-square 0,75 dinyatakan bahwa model kuat, 0,50 model moderat dan 0,25 model lemah.

Tabel 4.6.
Nilai R-Square

	R-Square
Kinerja Manajerial	0.302

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai R-square untuk variabel kinerja manajerial sebesar 0,302, artinya model yang dibentuk adalah lemah. Nilai 0,302 menjelaskan bahwa pengaruh penyusunan anggaran sebesar 30,2% dan sisanya 69,8% (selisih dari 100% dan 30,2%) dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

Berdasarkan nilai R-square diatas dapat disimpulkan bahwa penyusunan anggaran berpengaruh kecil terhadap kinerja manajerial. Signifikansi masing–masing variabel disajikan di tabel 4.7.

Tabel 4.7.**Nilai *Inner Weights***

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
Penyusunan Anggaran -> Kinerja Manajerial	0.549	0.554	0.083	0.083	6.620

Penjelasan dari signifikansi masing-masing variabel akan menjawab hipotesa yang telah diajukan sebelumnya. Berikut akan dibahas untuk masing-masing hipotesa yang telah diajukan.

4.4.1 Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Setelah dilakukan pengujian terhadap data, diperoleh hasil yang terdapat dalam tabel 4.7 bahwa partisipasi penyusunan anggaran memiliki nilai T statistik diatas 1,65 yaitu sebesar 6,620. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Nilai koefisien (*original sample of estimate*) positif

sebesar 0,549 menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis (Ha) yang menjelaskan hubungan positif partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial terbukti. Hal tersebut berarti bahwa apabila partisipasi dalam penyusunan anggaran meningkat maka kinerja manajerial juga meningkat. Semakin tingginya partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran di suatu perusahaan, maka kinerja manajerial yang dihasilkan akan semakin baik.

Pembuktian tersebut mendukung penelitian Indriantoro (1993) yang meneliti 179 manajer pada perusahaan berbagai ukuran dan tipe industri di Jakarta yang menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial.

Tabel 4.8.

Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Keterangan
Ha : Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial	Terbukti

BAB V

PENUTUP

5.1 KESIMPULAN

Penelitian ini menguji pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di kota Yogyakarta. Satu hipotesis yang diajukan dan diterima karena memiliki pengaruh positif signifikan. Dari hasil pengolahan data, peneliti dapat menyimpulkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa apabila partisipasi dalam penyusunan anggaran meningkat maka kinerja manajerial juga akan meningkat.

5.2 IMPLIKASI PENELITIAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya, maka terdapat beberapa hal yang dipertimbangkan untuk dilakukan bagi pihak terkait.

1. Bagi manajer-manajer perusahaan diharapkan untuk meningkatkan efektifitas dalam kinerja manajerial karena tidak hanya partisipasi penyusunan anggaran saja yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

5.3 KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN

Berikut ini adalah keterbatasan penelitian dan saran untuk penelitian selanjutnya:

1. Pencarian data dari penelitian ini menggunakan kuesioner, sehingga data yang diperoleh belum dapat menginterpretasikan secara keseluruhan dari penyusunan anggaran dan kinerja manajerial yang digunakan sebagai variabelnya.
2. Penulis hanya memasukkan satu variabel independen. Diduga masih ada variabel independen lain yang mempengaruhi kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur.
3. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan sampel yang lebih besar sehingga dapat menghasilkan kondisi yang lebih representatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2005). *Management Control System*. Jilid I dan II. Terjemahan Kurniawan Tjakrawala dan Krista. Jakarta: Salemba Empat.
- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2005). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi 11 Buku 1. Jakarta: Salemba empat.
- Argyris. (1952). “Organizational Leadership dan Participation Management”. *The Journal of Business*. Vol. XXVII (January): 1-7.
- Arya, Frima. (2013). *Daftar perusahaan manufaktur di Jateng dan DIY*. Jurnal Bisnis dan Ekonomi. Vol 7: 1.
- Brownell, P. (1982). *Participation in Budgeting Procces: When it Works and When it Doesn't*. *Journal of Accounting Review Literature*. Vol 1, 124-153.
- Brownell, P, (1982). “Participation in the Budgeting Process: When It Works and When It Doesn't”. *Journal of Accounting Literature*. Vol. 20: 20-27.
- Brownell, P, (1983). “Leadership style, Budgetary Participation and Managerial Behavior, *Accounting Organization and Society*”. Vol. 8, No. 4: 307-321.
- Darlis, Edfan. (2002). *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi*

Anggaran dengan Senjangan Anggaran. Jurnal Riset dan Akuntansi Indonesia. Vol.5, No.1.

Hansen & Mowen. (2004). *Akuntansi Manajemen*. Edisi 7. Terjemahan A Hermawan. Jakarta: Salemba empat.

Kamus besar bahasa indonesia. (2001). Jakarta: Salemba empat.

Kren Leslie. (1992). "Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility". *The Accounting Review*. July. Pp. 511-526.

Lattan, h., & Ghozali, i. (2012). *SmartPLS 2.0M3*. semarang: badan penerbit universitas diponegoro.

Mahoney, T.A., T.H, Jerdee & S.J, Carroll. (1963). "Development of Managerial Performance: *A Research Approach*". Cincinnati. Ohio: South Western Publishing Co.

Milani. (1975). "The Relationship of Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study". *Accounting Review*. April P. 274-284.

M Nafarin. (2000). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba empat.

Munandar, M. (2001). *Budgeting: Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja*. Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA.

Mulyadi (2001). *Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media. Yogyakarta.

Sardjito, Bambang (2005). "Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajer".
Jurnal Ekonomi dan Bisnis. Vol. 6, No. 1.

Siegel & Marconi. (1989). *Behavioral Accounting*. Terjemahan Andreas
Adi Wardana. Pusaka Binaman: Pressindo.

Sugiyono. (2002). *Statistika untuk penelitian*.

Supomo, B., & Indriantoro, Nur. (1998). *Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi terhadap Keefktifan Partisipasi Anggaran dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: Studi Empiris Perusahaan Manufaktur. Kelola*. No. 18, 61-68.

Trisnantoro dan agastya. (1996). *Kinerja Manajerial*. Yogyakarta.

LAMPIRAN 1

Perihal : Permohonan dan Pengisian Kuesioner Penelitian

Lampiran : Kuesioner Penelitian

Kepada : Yth. Bapak/Ibu Pimpinan

di Tempat

Dengan hormat

Sehubungan dengan penelitian yang dilakukan sebagai penunjang skripsi yang berjudul **“PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI KOTA YOGYAKARTA”** yang disusun sebagai salah satu syarat kelulusan program S1 Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.

Berkaitan dengan hal tersebut, saya mohon bantuan kepada Bapak/Ibu untuk bersedia mengisi kuesioner sesuai dengan pernyataan – pernyataan yang tertera berikut ini. Bantuan Bapak/ibu sangat saya harapkan demi terlaksananya penelitian ini. Jawaban dan identitas responden akan terjamin kerahasiannya sesuai dengan etika penelitian. Informasi yang saya peroleh akan digunakan semata-mata untuk tujuan akademis. Saya sangat menghargai bila kuesioner yang telah Bapak/Ibu isi dapat dikembalikan kepada saya paling lambat 5 (lima) hari setelah diterima.

Atas bantuan dan kesediaan Bapak/ibu dalam mengisi kuesioner ini, dengan rendah hati saya ucapkan terima kasih.

Mahasiswa

Astri DwiKurniasari

Petunjuk Kuesioner

Kuesioner ini terdiri atas tiga bagian. Bagian pertama berisi identitas responden, bagian kedua berisi partisipasi penyusunan anggaran, dan bagian ketiga berisi kinerja manajerial. Pada tiap bagian berisi beberapa butir pernyataan. Untuk menjawab pernyataan-pernyataan tersebut Bapak/Ibu diminta untuk memberi tanda ceklis (✓) pada salah satu kotak yang tersedia. Dimohon Bapak/Ibu tidak menceklis lebih dari satu kotak dan tidak terdapat pertanyaan yang belum dijawab atau terlewatkan.

I. IDENTITAS RESPONDEN

Nama (*boleh tidak diisi*) :

Jenis kelamin :

☐ Pria

☐ Wanita

Jabatan :

Perusahaan :

Jenis anggaran yang disusun :

Lama bekerja :

☐ 3 – 5 tahun

☐ 5 – 10 tahun

☐ 10 – 15 tahun

☐ >15 tahun

Pendidikan :

☐ SMA / Diploma

☐ S1

☐ Pasca sarjana

II. PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN

Pada bagian kuesioner ini menjelaskan tentang partisipasi penyusunan anggaran oleh manajer dalam setiap departemen perusahaan. Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan peran Bapak/Ibu dalam penyusunan anggaran. Mohon Bapak/Ibu menjawab pertanyaan berikut ini dengan cara menceklis pada kolom STS, TS, S, SS.

Keterangan :

STS = *Sangat Tidak Setuju*

TS = *Tidak Setuju*

S = *Setuju*

SS = *Sangat Setuju*

NO	PERNYATAAN	1	2	3	4
		(STS)	(TS)	(S)	(SS)
1	Saya sebagai manajer membuat usulan program kerja yang kemudian setuju oleh manajer atas.				
2	Saya sebagai manajer membuat usulan program kerja yang disetujui dengan adanya perubahan oleh manajer atas.				
3	Saya sebagai manajer membuat anggaran berdasarkan pedoman yang telah disetujui oleh manajer atas.				
4	Saya sebagai manajer mereview dan merundingkan anggaran yang sudah saya buat.				
5	Saya sebagai manajer tidak mereview dan merundingkan anggaran yang sudah saya buat.				
6	Saya sebagai manajer terlibat dalam proses persetujuan anggaran.				

7	Anggaran yang sudah saya buat tidak disetujui oleh manajer atas.				
8	Atasan saya selalu memberikan alasan yang logis/masuk akal dalam merevisi anggaran saya.				
9	Saya sebagai manajer sering dimintai pendapat atau opini ketika anggaran disusun oleh atasan saya.				
10	Saya sebagai manajer mempunyai pengaruh besar dalam penyusunan anggaran, yang tercermin dalam anggaran final (akhir).				

III. KINERJA MANAJERIAL

Pada bagian kuesioner ini menjelaskan tentang kinerja manajerial. Mohon Bapak/Ibu mengukur kinerja Bapak/Ibu untuk setiap bidang berikut ini dengan menceklis pada kolom STS, TS, S, SS dengan ketentuan sebagai berikut:

Keterangan :

STS = *Sangat Tidak Setuju*

TS = *Tidak Setuju*

S = *Setuju*

SS = *Sangat Setuju*

BIDANG	1 (STS)	2 (TS)	3 (S)	4 (SS)
Perencanaan				
1. Saya sebagai manajer menentukan tujuan bisnis perusahaan.				
2. Saya sebagai manajer menentukan kebijakan dan pelaksanaan dalam kegiatan operasional.				
3. Saya sebagai manajer menentukan penjadwalan kerja.				
4. Saya sebagai manajer merancang prosedur dan pemrograman.				
Investigasi				
5. Perusahaan kami mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan.				
6. Saya sebagai manajer mengukur hasil kinerja yang diperoleh.				
7. Saya sebagai manajer menentukan persediaan.				
8. Saya sebagai manajer melakukan analisa pekerjaan.				

Pengkoordinasian				
9. Saya sebagai manajer melakukan tukar menukar informasi antar bagian organisasi untuk mengaitkan dan menyesuaikan program.				
Evaluasi				
10. Saya sebagai manajer melakukan penilaian dan mengukur proposal kinerja yang diamati/dilaporkan.				
11. Saya sebagai manajer melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai.				
12. Saya sebagai manajer melakukan penilaian terhadap laporan keuangan yang telah dibuat.				
13. Saya sebagai manajer melakukan pemeriksaan terhadap produk.				
Pengawasan				
14. Saya sebagai manajer melakukan pengarahan dan pengembangan terhadap karyawan bawah.				
15. Saya sebagai manajer menjelaskan peraturan kerja kepada karyawan bawah.				
16. Saya sebagai manajer memberikan tugas				

pekerjaan dan menangani keluhan karyawan bawah.				
Pemilihan Staff				
17. Saya sebagai manajer mempertahankan tenaga kerja yang sudah dimiliki.				
18. Saya sebagai manajer merekrut, memilih, dan mewawancarai calon karyawan baru.				
19. Saya sebagai manajer menempatkan, mempromosikan dan memutasi karyawan.				
Negosiasi				
20. Perusahaan kami melakukan pembelian, penjualan, atau kontrak untuk barang dan jasa.				
21. Perusahaan kami melakukan tawar menawar dengan pemasok.				
Perwakilan				
22. Saya sebagai manajer menghadiri kegiatan pertemuan dengan organisasi lain.				
23. Saya sebagai manajer mempromosikan tujuan umum perusahaan yang saya pimpin.				
24. Kinerja saya secara menyeluruh baik				

LAMPIRAN 2

DATA KUESIONER PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN

Perusahaan	Jenis Manajer	Jumlah Rsponden	PERTANYAAN									
			ANG	ANG	ANG	ANG	ANG	ANG	ANG	ANG	ANG	ANG
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PT. Pagilaran	Manj Produksi	1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
	Manj Pemasaran	2	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4
	Manj Keu	3	1	1	3	2	2	1	3	1	3	2
	Manj HRD	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4
PT. Madu baru	Manj Produksi	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Manj Pemasaran	6	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
	Manj Keu	7	3	4	3	2	4	3	4	3	4	2
	Manj HRD	8	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3
PT. Aseli Dagu	Manj Produksi	9	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
	Manj Pemasaran	10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Manj Keu	11	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
	Manj HRD	12	2	4	2	3	2	4	3	2	4	2

Kedai Digita l	Manj Produksi	13	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3
	Manj Pemasaran	14	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4
	Manj Keu	15	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3
	Manj HRD	16	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3
PT. GE Lighti ng	Manj Produksi	17	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
	Manj Pemasaran	18	3	4	3	4	3	4	2	4	3	4
	Manj Keu	19	3	4	3	2	4	3	4	3	3	3
	Manj HRD	20	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3
HS Silver	Manj Produksi	21	4	3	4	4	2	4	4	3	2	4
	Manj Pemasaran	22	3	4	2	4	3	4	2	3	4	3
	Manj Keu	23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Manj HRD	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Antun Souve nir	Manj Produksi	25	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	Manj Pemasaran	26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	Manj Keu	27	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3
	Manj HRD	28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Anka but	Manj Produksi	29	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2

Souvenir	Manj Keu	30	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
-----------------	----------	-----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

DATA KUESIONER KINERJA MANAJERIAL

Perusahaan	Jenis Manajer	Jumlah Responden	PERTANYAAN									
			MAN 1	MAN 2	MAN 3	MAN 4	MAN 5	MAN 6	MAN 7	MAN 8	MAN 9	MAN 10
PT. Pagilaran	Manj Produksi	1	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3
	Manj Pemasaran	2	3	4	2	2	3	4	3	2	3	4
	Manj Keu	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1
	Manj HRD	4	3	2	4	3	2	4	3	4	3	2
PT. Madubaru	Manj Produksi	5	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3
	Manj Pemasaran	6	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
	Manj Keu	7	4	4	4	4	3	2	3	4	3	4
	Manj HRD	8	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
PT. Aseli Dagadu	Manj Produksi	9	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4
	Manj Pemasaran	10	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3
	Manj Keu	11	4	3	3	4	3	2	3	2	4	4

Ankabu t Souveni r	Manj Produksi	29	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4
	Manj Keu	30	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4

Perusa haan	Jenis Manajer	Jumlah Responden	PERTANYAAN									
			MAN 11	MAN 12	MAN 13	MAN 14	MAN 15	MAN 16	MAN 17	MAN 18	MAN 19	MAN 20
PT. Pagilar an	Manj Produksi	1	3	4	4	3	4	4	3	2	2	4
	Manj Pemasaran	2	3	4	2	3	3	4	4	3	4	2
	Manj Keu	3	3	4	4	3	4	4	2	3	4	4
	Manj HRD	4	3	4	4	2	3	3	4	4	3	3
PT. Madub aru	Manj Produksi	5	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4
	Manj Pemasaran	6	3	4	4	4	4	3	2	4	4	2
	Manj Keu	7	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3
	Manj HRD	8	3	4	2	4	4	4	3	3	4	3
PT. Aseli Dagadu	Manj Produksi	9	3	4	3	2	4	4	3	3	4	2
	Manj Pemasaran	10	3	3	4	4	3	4	3	2	4	4

	Manj Pemasaran	26	3	4	4	4	3	2	2	1	3	4
	Manj Keu	27	3	4	4	4	4	2	3	4	4	3
	Manj HRD	28	3	4	4	4	2	4	4	3	4	3
Ankabu t Souveni r	Manj Produksi	29	3	4	3	4	3	2	2	3	4	3
	Manj Keu	30	3	3	4	4	4	2	3	3	4	4

Perusahaan	Jenis Manajer	Jumlah Responden	PERTANYAAN			
			MAN 21	MAN 22	MAN 23	MAN 24
PT. Pagilaran	Manj Produksi	1	3	3	2	4
	Manj Pemasaran	2	2	2	3	4
	Manj Keu	3	3	3	2	1
	Manj HRD	4	2	3	3	1
PT. Madubaru	Manj Produksi	5	2	3	3	4
	Manj Pemasaran	6	1	2	2	4

	Manj Keu	7	2	3	4	4
	Manj HRD	8	3	4	4	2
PT. Aseli Dagadu	Manj Produksi	9	2	3	3	4
	Manj Pemasaran	10	3	4	4	2
	Manj Keu	11	3	3	4	2
	Manj HRD	12	2	3	3	2
Kedai Digital	Manj Produksi	13	4	4	3	2
	Manj Pemasaran	14	3	4	4	2
	Manj Keu	15	3	4	4	2
	Manj HRD	16	3	4	4	2
PT. GE Lighting	Manj Produksi	17	3	3	3	3
	Manj Pemasaran	18	4	4	3	2
	Manj Keu	19	2	3	3	4
	Manj HRD	20	3	4	4	2
HS Silver	Manj Produksi	21	3	4	4	3
	Manj Pemasaran	22	2	3	3	4
	Manj Keu	23	3	3	4	4
	Manj HRD	24	2	3	3	2

Antun Souvenir	Manj Produksi	25	2	3	3	4
	Manj Pemasaran	26	3	3	4	2
	Manj Keu	27	3	4	4	2
	Manj HRD	28	2	2	3	2
Ankabut Souvenir	Manj Produksi	29	2	3	3	2
	Manj Keu	30	3	4	4	2

LAMPIRAN 3
KLASIFIKASI PENGUMPULAN DATA

Keterangan	Jumlah	%
Kuesioner yang disebar	30	100%
Kuesioner yang kembali	30	100%
Kuesioner yang memenuhi syarat	30	100%

LAMPIRAN 4
NILAI OUTER WEIGHTS

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
ANG 1 <- Partisipasi	0.140	0.139	0.012	0.012	11.596
ANG 10 <- Partisipasi	0.105	0.104	0.016	0.016	6.375
ANG 2 <- Partisipasi	0.175	0.176	0.017	0.017	10.066
ANG 3 <- Partisipasi	0.083	0.082	0.020	0.020	4.003
ANG 4 <- Partisipasi	0.139	0.140	0.014	0.014	9.473
ANG 5 <- Partisipasi	0.086	0.085	0.017	0.017	5.036
ANG 6 <- Partisipasi	0.170	0.171	0.011	0.011	14.468
ANG 7 <- Partisipasi	0.108	0.109	0.018	0.018	6.0144
ANG 8 <- Partisipasi	0.155	0.157	0.011	0.011	13.791
ANG 9 <- Partisipasi	0.133	0.133	0.018	0.018	7.280

MAN J2 <- Kinerja	0.035	0.033	0.010	0.010	3.241
MANJ 1 <- Kinerja	0.033	0.032	0.014	0.014	2.227
MANJ 10 <- Kinerja	0.035	0.034	0.012	0.012	2.822
MANJ 11 <- Kinerja	0.063	0.063	0.010	0.010	5.796
MANJ 12 <- Kinerja	0.047	0.045	0.011	0.011	4.251
MANJ 13 <- Kinerja	0.075	0.077	0.016	0.016	4.621
MANJ 14 <- Kinerja	0.036	0.033	0.012	0.012	2.951
MANJ 15 <- Kinerja	0.069	0.070	0.011	0.011	6.249
MANJ 16 <- Kinerja	0.075	0.078	0.015	0.015	5.001
MANJ 17 <- Kinerja	0.030	0.027	0.018	0.018	1.674
MANJ 18 <- Kinerja	0.036	0.034	0.009	0.009	3.936
MANJ 19 <- Kinerja	0.076	0.078	0.013	0.013	5.846
MANJ 20 <- Kinerja	0.070	0.069	0.010	0.010	6.849

MANJ 21 <- Kinerja	0.053	0.053	0.008	0.008	6.153
MANJ 22 <- Kinerja	0.057	0.057	0.008	0.008	7.025
MANJ 23 <- Kinerja	0.087	0.089	0.017	0.017	4.991
MANJ 24 <- Kinerja	0.054	0.052	0.011	0.011	4.847
MANJ 3 <- Kinerja	0.071	0.074	0.014	0.014	4.937
MANJ 4 <- Kinerja	0.057	0.056	0.007	0.007	7.320
MANJ 5 <- Kinerja	0.064	0.063	0.008	0.008	7.413
MANJ 6 <- Kinerja	0.052	0.052	0.009	0.009	5.670
MANJ 7 <- Kinerja	0.057	0.056	0.008	0.008	6.438
MANJ 8 <- Kinerja	0.067	0.068	0.007	0.007	8.775
MANJ 9 <- Kinerja	0.060	0.061	0.012	0.012	4.844

LAMPIRAN 5
NILAI AVE DAN AKAR AVE

	AVE	Akar AVE
Penyusunan Anggaran	0.574	0,757
Kinerja Manajerial	0.525	0.724

LAMPIRAN 6

CORRELATIONS OF THE LATENT VARIABELS

	Penyusunan Anggaran	Kinerja Manajerial
Penyusunan Anggaran	1.000	0.549
Kinerja Manajerial	-	1.000

LAMPIRAN 7**NILAI *COMPOSITE RELIABILITY***

	<i>Composite Reliability</i>
Penyusunan Anggaran	0.929
Kinerja Manajerial	0.963

LAMPIRAN 8
NILAI R-SQUARE

	R-Square
Kinerja Manajerial	0.302

LAMPIRAN 9

NILAI INNER WEIGHTS

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
Penyusunan Anggaran -> Kinerja Manajerial	0.549	0.554	0.083	0.083	6.620