



**Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap  
Kinerja Manajerial  
(Studi Empiris pada Kantor Pusat Perusahaan Daerah Bank  
Perkreditan Rakyat (PD. BPR) Garut)**

**Wati Susilawati<sup>1</sup>; Dida Farida Latipatul Hamdah<sup>2</sup>; Usep Saepudin<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Universitas Garut  
w.susilawati@uniga.ac.id

<sup>2</sup> Universitas Garut  
didafaridalh@uniga.ac.id

<sup>3</sup> Universitas Garut  
24022115168@fekon.uniga.ac.id

***Abstract***

*The purpose of this study was to determine the effect of budgeting participation on managerial performance at the head office of the local credit bank (PD. BPR) Garut. This study uses primary data through descriptive analysis methods with quantitative method approaches. The data was obtained by sampling techniques using Slovin formula. The data collection of this study uses a questionnaire survey. The questionnaire was submitted to 30 structural employees at PD. BPR Garut headquarters. PD. BPR Garut, as many as 30 questionnaires returned and 30 questionnaires filled in completely, clearly and can be processed. The results of this study indicate that there is a significant influence on budgeting participation at the head office of the local credit bank regional company (PD. BPR) Garut. There is a significant influence of managerial performance at the head office of the local credit bank (PD. BPR) Garut very well and budgetary participation influences managerial performance at the head office of the local credit bank (PD. BPR) Garut.*

***Keywords: Budgeting Participation, Managerial Performance.***

## **1 Pendahuluan**

Semakin berkembangnya situasi dan kondisi tertentu, maka pada organisasi sektor swasta anggaran justru digunakan sebagai suatu bentuk kerahasiaan dan harus menjaga aset penting yang tertutup bagi publik. Dengan demikian adanya partisipasi dari tingkat bawah kepada manajer dalam partisipasi anggaran, hal ini akan lebih meningkatkan kesadaran tugas serta tanggung jawab yang telah diberikan wewenang kepada masing-masing bagiannya. Sehingga apa yang dikerjakan mengetahui benar berkaitan dengan tercapainya suatu anggaran tersebut yang akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Partisipasi juga sebagai alat untuk pengendalian manajerial dengan berbagai tahapan yang dilakukannya sesuai dengan kondisi tertentu. Adanya pro serta kontra dari pihak lain bertujuan untuk memberikan pendapat

mengenai penyusunan anggaran publikasi. Partisipasi inilah justru akan lebih baik lagi karena dapat memberikan hasil dan gambaran tujuan anggaran tersebut, maka dapat dilihat pada tabel 1 RKAT pada kantor pusat PD. BPR Garut dibawah ini:

Tabel 1: Rencana kinerja dan anggaran tahunan (RKAT) pada pencapaian desember di kantor pusat PD. BPR Garut

Pencapaian Desember 2017

(dalam ribuan)

<b>Keterangan</b>	<b>Target Des 2017</b>	<b>Pencapaian 2017</b>	<b>%</b>
Asset	202.304.159	218.806.098	108,16%
Penghimpunan Dana:			
a. Tabungan	56.587.007	63.033.879	111,39%
b. Deposito	58.610.538	69.269.750	118,19%
Kredit	158.987.750	156.989.712	98,74%
Laba Setelah Pajak	4.613.413	4.642.955	100,64%

Pencapaian Desember 2018

<b>Keterangan</b>	<b>Target Des 2018</b>	<b>Pencapaian 2018</b>	<b>%</b>
Asset	225.877.344	236.781.162	104,83%
Penghimpunan Dana:			
a. Tabungan	64.586.820	60.011.396	92,92%
b. Deposito	70.649.142	79.113.150	111,98%
Kredit	174.918.323	181.996.641	104,05%
Laba Setelah Pajak	4.705.211	4.831.094	102,68%

Sumber: <http://bankbprgarut.co.id/>, diolah 2019

Banyak sekali cara yang dapat ditempuh salah satunya yaitu partisipasi dari berbagai pihak internal maupun eksternal di dalam penyusunan anggaran. Anggaran perbankan diklasifikasikan sebagai alat perencanaan kegiatan perbankan untuk merealisasikan tujuan tahun periodik yang akan datang. Penyusunan anggaran termasuk mudah tetapi kenyataannya sangat sulit. Perlu kehati-hatian dalam mengklasifikasikan bagian-bagian data dan informasi tertentu, sehingga bagian mana yang lebih awal dikerjakan, dapat direncanakan dan dibuat ke dalam anggaran.

Akan tetapi perencanaan untuk anggaran mungkin saja tidak sesuai dengan apa yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga kurang efisien target pencapaian anggaran itu sendiri. Oleh karena itu adanya partisipasi penyusunan anggaran ini akan lebih meningkatkan kinerja manajerial terhadap bagian bidang perencanaan, pengukuran, serta penyusunan anggaran baik skala besar maupun dengan skala kecil akan lebih mendekati kepada tujuan yang akan dicapai. Penyusunan anggaran semua perusahaan pasti ingin memperoleh keuntungan dan tujuannya penyusunan anggaran dapat menjadikan ukuran untuk jangka waktu yang akan datang. Rencananya untuk berkembang suatu perusahaan menjalin keselarasan dari tahun ke tahun mengenai tabungan, deposito dan kredit cabang/ pusat. industri anggaran kredit tidak tercapai namun deposito dan tabungan tercapai, begitupun dengan anggaran kredit dan deposito tercapai sedangkan tabungan tidak tercapai. Data yang akan disesuaikan dari kantor cabang ke kantor pusat harus ada keselarasan di antara keterlibatan manajer tingkat bawah dan manajer tingkat atas, supaya kedepannya untuk membentuk suatu tujuan penyusunan anggaran tidak ada salah pemahaman/ persepsi. Maka harus dibentuk dalam suatu tim pimpinan cabang antara manajerial tingkat bawah dan manajerial tingkat atas, sehingga tercapainya etika standar

realisasi yang harmonis/ keselarasan. Perlu adanya koordinasi dan pengawasan yang terarah mengenai kinerja sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut.

Partisipasi kinerja seseorang juga yang baik adalah menjalankan perintah dari atasan yang sesuai aturan perusahaan sehingga tepat pada waktunya tanpa ada kesalahan sedikitpun. Dalam manajer senior sangat dibutuhkan, supaya penyusunan anggaran menjadi efektif dalam memotivasi membuat anggaran perusahaan dan memberikan timbal baliknya kepada manajer junior serta para staf lainnya. Namun perbedaan itu timbul dengan adanya suatu masalah yang belum tercapainya target penyusunan anggaran di tahun berjalan. Target pencapaian terus dilakukan dengan berbagai hal dan berbagai macam cara yang bertujuan untuk kemajuan suatu perusahaan. Komitmen yang dilakukan organisasi merupakan hal yang paling terpenting dalam membangun sumber daya manusianya untuk menghasilkan kinerja manajerial lebih bagus.

Dengan demikian penulis ingin meneliti mengenai “Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada kantor pusat perusahaan bank perkreditan rakyat (PD. BPR) Garut”.

## **2 Tinjauan Pustaka**

### **2.1 Pengertian Partisipasi**

Menurut Rahayu dan Rachman (2013:11) partisipasi dapat didefinisikan sebagai: “Proses penyusunan anggaran yang melibatkan seluruh karyawan atau manajer pada semua tingkatan di dalam organisasi”. Sedangkan partisipasi menurut Meuthia (2000) dalam Gudban (2017:41) adalah: “Setiap kegiatan yang dilakukan secara langsung atau tidak langsung memiliki prinsip untuk terlibat dalam pengambilan suatu bentuk tindakan ataupun bentuk keyakinan di dalam pengambilan keputusan baik berupa tindakan, negosiasi serta pendapat”.

### **2.2 Penyusunan Anggaran**

Menurut Mulyadi (2007:12) penyusunan anggaran adalah: “Suatu proses penyusunan yang berisi langkah-langkah untuk dijalankan oleh suatu perusahaan biasanya untuk mencapai laba jangka pendek (dalam waktu satu tahun ataupun kurang) di dalam suatu proses penyusunan anggaran kegiatannya”. Rahayu dan Rachman (2013:4) proses penyusunan anggaran adalah: “Tahapan akhir dari proses perencanaan menyeluruh perusahaan (*total business planning*)”.

### **2.3 Prinsip Penyusunan Anggaran**

Menurut Haruman dan Rahayu (2007:9) bahwa: “Prinsip-prinsip dasar yang harus dipenuhi dan ditaati agar suatu anggaran dapat disusun dan dilaksanakan. Dalam membentuk partisipasi penyusunan anggaran memiliki sembilan (9) aspek”, yaitu: (1) *management involvement* (keterlibatan manajemen): keterlibatan manajemen, berkomitmen dalam penyusunan anggaran; (2) *organization adaptation* (adaptasi organisasi): ketegasan garis wewenang dan tanggung jawab; (3) *responsibility accounting* (akuntansi pertanggungjawaban): sistem akuntansi pertanggungjawaban; (4) *goal orientation* (orientasi tujuan): penetapan anggaran yang realistis; (5) *full communication* (komunikasi penuh): pemahaman yang sama tentang tanggung jawab dan sasaran yang akan dicapai; (6) *realistic expectation* (harapan yang realistis): manajemen menetapkan sasaran yang akan dicapai dengan realistic; (7) *timelines* (ketepatan): laporan realisasi anggaran tepat waktu; (8) *flexible application* (aplikasi yang fleksibel): perubahan

situasi dan kondisi; dan (9) *reward and punishment* (penghargaan dan hukuman): pemberian *reward* (penghargaan) dan *punishment* (hukuman) oleh manajemen

## 2.4 Kinerja Manajerial

Menurut Fahmi (2015:2) kinerja adalah: “Hasil yang diperoleh dari suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode tertentu”.

Menurut Setyawan dan Mulyadi (2001:801) kinerja manajerial yaitu: “Hasil kombinasi dari pengetahuan (*knowledge*) dengan kemampuan mengaplikasikan suatu keterampilan dalam praktiknya, sehingga upaya yang dilakukan manajer untuk melakukan tugas dan fungsinya”.

Sehingga di dalam aspek tersebut terdapat beberapa keyakinan yang dapat dijadikan sebagai pengukurannya menurut Setyawan dan Mulyadi (2001:802) menyebutkan bahwa: “Dalam membentuk kinerja manajerial memiliki tujuh (7) aspek”, yaitu: (1) perencanaan (*planning*): menentukan fungsi perencanaan; (2) koordinasi (*coordination*): pertukaran informasi antar pegawai yang mengatur pekerjaan setiap orang atau unit; (3) pengaturan sumberdaya (*resourcing settings*): sumber daya yang menyediakan fasilitas kebutuhan untuk di setiap kegiatan; (4) pengkomunikasian (*communicating*): informasi tugas serta fungsinya mudah untuk dipahami; (5) evaluasi (*evaluating*): pegawai mampu untuk mengambil tindakan yang tepat; (6) negosiasi (*negotiating*): timbul tindakan serta dorongan dari dalam diri individu; dan (7) pengendali dan pengawasan staf (*staffing supervisors or the controller*): pengendalian dan pengawasan dalam suatu bidang pekerjaan.

## 2.5 Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Manajerial

Menurut Noor (2017:83) hipotesis penelitian merupakan: “Variabel yang harus diuji secara empiris atau hipotesis yang mengandung pernyataan mengenai hubungan antara pengaruh, baik secara positif atau negatif antara dua variabel atau lebih sesuai dengan teori sehingga harus diuji kebenarannya”.

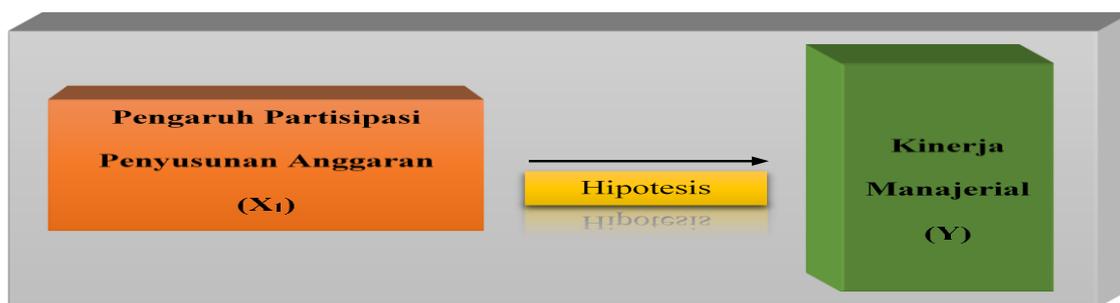
Berdasarkan uraian diatas, peneliti bermaksud untuk menguji hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Partisipasi Penyusunan Anggaran Berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

## 2.6 Kerangka Pemikiran

### 2.6.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Kerangka berfikir dalam suatu penelitian perlu dikemukakan apabila dalam penelitian tersebut berhubungan dengan variabel satu dengan variabel yang lainnya atau bisa lebih. Partisipasi Penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial yang akan menjadikan kerangka pemikiran bagi penelitian ini. Penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dapat dilihat pada gambar 1 kerangka pemikiran yaitu:



Gambar 1 : Kerangka Pemikiran

Hubungan hipotesis penelitian dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) ini secara umum model penelitian ini dapat digambarkan seperti dibawah ini:

### 3 Metode Penelitian

Penelitian yang digunakan dalam peneliti ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan metode analisis deskriptif sebagai penelitian penjelasan (*explanatory research*) dan metode verifikatif.

Sugiyono (2016:24) metode penelitian yaitu: "Suatu rencana yang harus diuji menggunakan metode-metode yang akan diteliti dengan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan atau kegunaan tertentu".

Sedangkan menurut Timotius (2017:5) metode penelitian merupakan: "Kumpulan prosedur, skema, dan algoritma yang digunakan sebagai alat ukur atau instrumen dalam pelaksanaan penelitian".

Sujarweni (2016:2) penelitian kuantitatif adalah: "Jenis penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang dapat dicapai dengan menggunakan prosedur-prosedur statistik atau cara-cara lain dari kuantifikasi (pengukuran)".

Sedangkan menurut Sugiyono (2016:8) penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Sarwono (2010:34) metode analisis deskriptif yaitu: "Penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang lain".

#### 3.1 Pemilihan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah beberapa bagian karyawan-karyawati yang ada di kantor pusat PD. BPR Garut sebanyak 30 orang yang diberikan suatu pertanyaan dalam bentuk kuesioner.

Sujarweni (2016:4) populasi merupakan: “Keseluruhan jumlah yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai karakteristik dan kualitas tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk diteliti dan kemudian ditarik kesimpulannya”.

### 3.2 Pengambilan Sampel

Sujarweni (2016:4) sampel merupakan: “Bagian dari sejumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang digunakan untuk penelitian”. Jadi pengambilan sampel harus benar-benar bersifat representatif (mewakili dari populasi), maka kalau tidak representatif akan didapat sampel yang salah.

Jenis pengambilan sampel ini dengan menggunakan “rumus *slovin*” adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+N.e^2}$$

Dimana:

e : Presentasi golongan ketidakterikatan, kesalahan pengambilan sampel, sebesar 0,05%.

n : Ukuran sampel atau jumlah sampel.

N : Jumlah populasi.

### 3.3 Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas ini digunakan untuk menguji valid atau tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dapat dikatakan valid jika bentuk dari kuesioner mampu mendeskripsikan bentuk pertanyaan-pertanyaan yang mampu untuk diungkapkan sesuatu yang akan diukur.

Jadi uji validitas menurut Sugiyono (2010:33) mengungkapkan bahwa: “Tingkat validitas dapat diukur dengan ketepatan suatu instrumen”.

Pengujian ini dapat dilakukan dengan uji 2 (dua) sisi yang menggunakan kriteria  $r_{\text{tabel}}$  pada tingkat signifikan 0,05. Uji validitas dapat diukur dengan membandingkan  $r_{\text{hitung}}$  dengan  $r_{\text{tabel}}$  (*r product moment*), dimana:

- 1) Jika  $r_{\text{hitung}} \geq r_{\text{tabel}}$  (uji 2 sisi dengan signifikan 0,05 maka instrumen atau item pertanyaan dapat berkorelasi signifikan terhadap skor total, sehingga dapat dinyatakan valid.
- 2) Jika  $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$  (uji 2 dengan signifikan 0,05) maka instrumen atau pertanyaan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total, sehingga dapat dinyatakan tidak valid.

Menurut Sujarweni (2016:23) menjelaskan bahwa: “Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik *cronbach alpha* ( $\alpha$ ) yang menggunakan *statistical product and service solution* yang artinya solusi produk dan layanan statistik (SPSS)”. Dimana suatu instrumen dapat dikatakan handal (reliabel), bila memiliki nilai lebih besar dari 0,70 (nilai standar). Solusi produk dan layanan statistik adalah: “Sebuah program komputer yang digunakan untuk membuat analisis statistika secara otomatis dan program lainnya”.

Dibawah ini melakukan pengambilan keputusan uji reliabilitas adalah sebagai berikut, yaitu:

- a. Jika  $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ , maka data tersebut dikatakan reliabel.
- b. Jika  $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$ , maka data tersebut dikatakan tidak reliabel.

### 3.4 Pengujian Hipotesis

#### 3.4.1 Pengujian Model Menggunakan Analisis Regresi Linier Sederhana

Sujarweni (2016:102) menyebutkan bahwa: “Sebagai ramalan dapat diperkirakan antara baik atau tidaknya suatu variabel X terhadap naik turunnya suatu tingkat variabel Y, begitupun sebaliknya”. Sehingga regresi yang memiliki satu variabel dependen dan satu variabel independen.

Model persamaan regresi linier sederhana sebagai berikut:

$$Y = a + bX + \dots + e$$

Dimana:

a : Konstanta (nilai Y apabila X, ... Xn = 0).

b : Koefisien regresi

e : Tingkat kesalahan (*error* 5%).

X : Variabel independen

Y : Variabel dependen

### 3.5 Uji Kelayakan Model

#### a. Uji Signifikan Parsial (*T-Test*)

Uji parsial T digunakan untuk mengetahui apakah variabel-variabel independen secara parsial berpengaruh nyata atau tidak terhadap variabel dependen, sehingga nantinya dapat mengetahui hasil akhirnya.

Sujarweni (2016:167) menyebutkan bahwa: “Pengujian satu sampel (one sample) pada prinsipnya ingin menguji apakah nilai tertentu (yang diberikan sebagai pembanding) berbeda secara nyata atau tidak dengan rata-rata sebuah sampel”.

#### b. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Nilai koefisien determinasi antara nol atau satu. Suatu nilai determinasi ( $R^2$ ) yang kecil berarti kemampuan variabel independen (bebas) terhadap dependen (terikat) terbatas.

Ghozali (2009:87) menyebutkan bahwa: “Untuk mengukur seberapa besar kontribusi variabel independen bebas (X) terhadap variabel dependen terikat (Y)”.

## 4 Hasil Penelitian dan Pembahasan

Menurut Supranto (2000:21) objek penelitian yaitu: “Himpunan dari berbagai elemen yang berupa orang, organisasi atau barang yang akan diteliti”. Sedangkan unit observasi yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu kantor pusat perusahaan bank perkreditan rakyat (PD. BPR) Garut.

Jenis kelamin para responden perempuan lebih sedikit daripada laki-laki. Seperempat dari para responden mengungkapkan bahwa perempuan yang berkuasa cenderung hilang kendali dan selalu merasa terancam oleh rekan kerja. Sedangkan untuk laki-laki biasanya cenderung berpikir satu arah dari pada perempuan. Mayoritas responden pada umumnya berada pada usia aktif serta

produktif yaitu pada usia 40-49 tahun sebanyak 12 orang atau sebanyak 40%. Memiliki pola pikir yang lebih luas dan kinerja dalam penyusunan anggaran dapat dipertanggungjawabkan dengan baik.

Sampel pada penelitian ini sebagian besar pendidikan terakhir pada responden tingkat S1 yaitu sebanyak 18 orang atau 60%. Dikarenakan kebanyakan para pegawai yang melamar ke PD. BPR jenjang karirnya dari lulusan S1 dan dilihat dari suatu skillnya yang bisa mengembangkan suatu perusahaan.

### Partisipasi Penyusunan Anggaran di Kantor Pusat Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat (PD. BPR) Garut

Di PD. BPR pelaksanaan penganggaran menggunakan sistem top-down, dimana rencana dan jumlah anggaran telah ditetapkan oleh atasan/ pemegang kuasa anggaran sehingga bawahan/ pelaksana anggaran hanya melakukan apa yang telah ditetapkan oleh anggaran tersebut. Penerapan sistem ini mengakibatkan kinerja bawahan/ pelaksana anggaran menjadi tidak efektif karena target yang diberikan terlalu menuntut namun sumber daya yang diberikan tidak mencukupi (overloaded). Dengan demikian, penelitian ini mendeskripsikan pengetahuan dengan sub variabel dari partisipasi penyusunan anggaran memiliki beberapa konsep yaitu: *management involvement* (keterlibatan manajemen), *organization adaptation* (adaptasi organisasi), *responsibility accounting* (akuntansi pertanggungjawaban), *goal orientation* (orientasi tujuan), *full communication* (komunikasi penuh), *realistic expectation* (harapan yang realistis), *timelines* (ketepatan), *flexible application* (aplikasi yang fleksibel), dan *reward and punishment*:

Tabel 2 : Tanggapan responden mengenai partisipasi penyusunan anggaran

No	Dimensi	Indek Skor	Kriteria
1	<i>Management Involvement</i> (Keterlibatan Manajemen)	131	Sangat Baik
2	<i>Organization Adaptation</i> (Adaptasi Organisasi)	135,5	Sangat Baik
3	<i>Responsibility Accounting</i> (Akuntansi Pertanggungjawaban)	126,5	Baik
4	<i>Goal Orientation</i> (Orientasi Tujuan)	126	Baik
5	<i>Full Communication</i> (Komunikasi Penuh)	125	Baik
6	<i>Realistic Expectation</i> (Harapan Yang Realistis)	124,5	Baik
7	<i>Timelines</i> (Ketepatan)	128	Sangat Baik
8	<i>Flexible Application</i> (Aplikasi Yang Fleksibel)	121	Baik
9	<i>Reward and Punishment</i> (Penghargaan Dan Hukuman)	118,5	Baik
<b>Rata-rata</b>		<b>126</b>	<b>Baik</b>

Sumber: Hasil penelitian, diolah 2019

Berdasarkan tabel 2 menjelaskan bahwa rata-rata indek skor tanggapan responden terhadap partisipasi penyusunan anggaran yaitu sebesar 126 sehingga dapat dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang ada di kantor pusat PD. BPR Garut memahami berbagai macam keterlibatan dalam manajemen, berkomitmen dalam penyusunan anggaran, perencanaan dan pengendalian, serta dapat memberikan pemikiran jauh lebih baik kedepannya.

Indek skor 135,5 yang tertinggi diperoleh dari *organization adaptation* (adaptasi organisasi) dengan kriteria sangat baik. Bahwa seluruh pimpinan tiap divisi dan pegawai memahami wewenang dan tanggung jawab dalam penyusunan anggaran. Dalam suatu proses pengumpulan data dan pencatatan informasi serta penyajian laporan anggaran ataupun data lainnya yang

terjadi dalam sebuah perusahaan. Sehingga laporan penyusunan anggaran yang disajikan oleh seorang pegawai dapat digunakan untuk membantu perusahaan.

Kemudian indek skor 121 yang terendah di peroleh dari *flexible application* (aplikasi yang fleksibel) dengan kriteria baik. Semakin berkembangnya teknologi dan informasi aplikasi yang digunakan dalam suatu penyusunan anggaran di kantor pusat PD. BPR Garut akan terus mengubah paradigma kedepannya dengan lebih baik lagi.

### **Kinerja Manajerial di Kantor Pusat Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat (PD. BPR) Garut**

Pegawai di kantor pusat perusahaan PD. BPR Garut menjalani tugas dengan baik, bertanggung jawab pada pekerjaan agar menjadikan kualitas SDM berorientasi dalam suatu target pencapaian anggarannya. Bahwa seluruh pegawai memberikan hasil penilaian terhadap efisiensi dan efektif dalam bekerja. Konsep efisien memastikan bahwa output yang maksimal dapat dicapai dengan sumber daya yang tersedia di kantor pusat PD. BPR Garut. Sedangkan konsep efektif berarti bahwa jasa yang disediakan/ dihasilkan oleh PD. BPR Garut dapat melayani kebutuhan pengguna jasa di perbankan dengan tepat pada waktunya. Variasi jawaban responden untuk kinerja manajerial dapat dilihat dari dimensi yang membentuk kinerja manajerial memiliki beberapa aspek. Sehingga di dalam aspek tersebut terdapat beberapa keyakinan yang dapat dijadikan sebagai sub variabel dari kinerja manajerial yaitu: perencanaan (*planning*), koordinasi (*coordination*), pengaturan sumberdaya (*resourcing settings*), pengkomunikasian (*communicating*), evaluasi (*evaluating*), negosiasi (*negotiating*) dan pengendalian dan pengawasan staf (*staffing supervisors or the controller*). Pada kantor pusat PD. BPR Garut kerja sama antar tim divisi memberikan suatu pepaduan/ koordinasi penuh kepada tingkat manajer lain yang ada pada bagian fungsinya. Sumberdaya yang menyediakan akan memberikan dampak bagi pertahanan dari angkatan kerja pada bagian posisinya. Informasi yang berkaitan dengan tugas dan fungsi. Mengadakan pelatihan lintas fungsional yang melibatkan pelatihan pegawai untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain pekerjaan yang ditugaskan.

Hasil dari deskriptif secara keseluruhan atas jawaban responden, maka pihak responden tentang variabel kinerja manajerial didasarkan pada sebuah jawaban dari pernyataan-pernyataan yang ada pada kuesioner. Maka rekapitulasinya dari tanggapan responden dapat dilihat pada tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3 : Tanggapan responden mengenai kinerja manajerial

No	Dimensi	Indek Skor	Kriteria
1	Perencanaan ( <i>planning</i> )	131,5	Sangat Baik
2	Koordinasi ( <i>coordination</i> )	131	Sangat Baik
3	Pengaturan sumberdaya ( <i>resourcing settings</i> )	125,5	Baik
4	Pengkomunikasian ( <i>communicating</i> )	126	Baik
5	Evaluasi ( <i>evaluating</i> )	133	Sangat Baik
6	Negosiasi ( <i>negotiating</i> )	132	Sangat Baik
7	Pengendalian dan pengawasan staf ( <i>staffing supervisors or the controller</i> )	130	Sangat Baik
<b>Rata-rata</b>		<b>130</b>	<b>Sangat Baik</b>

Sumber: Hasil penelitian, diolah 2019

Berdasarkan tabel 3 menjelaskan bahwa rata-rata indek skor tanggapan responden terhadap kinerja manajerial yaitu sebesar 130 sehingga dapat dikategorikan sangat baik. Hal ini

menunjukkan bahwa pegawai yang ada di kantor pusat PD. BPR Garut telah dapat memahami berbagai macam perencanaan, sebagai kemampuan untuk penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan yang mempertimbangkan kondisi pada waktu sekarang dan yang akan datang.

Indek skor 133 tertinggi diperoleh dari evaluasi (*evaluating*) dengan kriteria sangat baik artinya seluruh pimpinan tiap divisi selalu melakukan evaluasi kinerja pegawainya, penilaian kinerja, penilaian target anggaran, pemberian penghargaan, pemberian hukuman atas perintah dari pimpinan suatu perusahaan yang lebih tinggi jabatannya. Pimpinan selalu melakukan evaluasi terhadap pegawai sehingga mampu untuk mengambil tindakan yang tepat. Di kantor pusat PD. BPR Garut juga melakukan komunikasi antar pegawai lain di bagian unit dan diskusi yang terarah sehingga mampu untuk mempengaruhi SDM.

Sedangkan indek skor 125,5 diperoleh dari pengaturan sumberdaya (*resourcing settings*) dengan kriteria baik. Pimpinan menjalankan fungsi sebagai pengawas dalam suatu bidang pekerjaan atau managerial skills. Managerial skills sebagai kemampuan yang dibutuhkan seorang pemimpin dalam menjalankan usahanya, agar perusahaan bisa menjadi lebih maju dan bisa lebih efisien, maka sumber daya manusia harus yang berprofesional/ ahli dalam berbagai bidang pekerjaan.

### **Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial di Kantor Pusat Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat (PD. BPR) Garut**

Para pegawai yang ada di kantor pusat PD. BPR Garut dengan adanya partisipasi di dalam rencana kinerja anggaran tahunan (RKAT) ikut keterlibatan di dalam kegiatan penyusunan anggaran. Manajer tingkat atas merasakan dampak positif dari suatu partisipasi seseorang individu di dalam perusahaan PD. BPR Garut. Hampir keseluruhan pegawai menjawab dari pertanyaan hasil kuesioner yang disebar pada responden di kantor pusat PD. BPR Garut menunjukkan dengan kriteria baik dan sangat baik, tetapi ada beberapa dari para pegawai yang menjawab kriteria sangat tidak setuju, tidak setuju dan bahkan menjawab netral. Indek skor yang diperoleh dari partisipasi penyusunan anggaran dengan nilai rata-rata 126 dengan kriteria baik. Sedangkan indek skor dari kinerja manajerial diperoleh dengan nilai rata-rata 130 dengan kriteria sangat baik. Artinya partisipasi penyusunan anggaran sangat berpengaruh terhadap kinerja manajerial di kantor pusat perusahaan bank perkreditan rakyat PD. BPR Garut yang telah dibuktikan dengan data sebelumnya.

#### **Uji Pengaruh Parsial (*T-Test*)**

Uji (*t-test*) digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Uji (*t-test*) dilakukan dengan menggunakan software SPSS statistic versi 20. Berdasarkan persamaan regresi linear, yang digunakan adalah kolom B, baris pertama menunjukkan konstanta (a) dan baris selanjutnya menunjukkan koefisien variabel independen. Model regresi yang digunakan adalah sebagai berikut: “Hipotesis ( $H_1$ ) diterima apabila nilai signifikan dari hasil  $t_{hitung} < 0,05$  dan apabila nilai signifikan hasil dari  $t_{hitung} > 0,005$  tidak diterima”. Hasil uji pengaruh parsial (*t-test*) dapat dilihat pada tabel 4 adalah:

Tabel 4 : Hasil uji regresi linear sederhana (*T-Test*)

		Coefficients <sup>a</sup>				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28,597	7,460		- 3,833	,001

Partisipasi Penyusunan Anggaran	,543	,111	,679	4,900	,000
---------------------------------	------	------	------	-------	------

a. Dependen Variabel: Kinerja Manajerial

Sumber: Output SPSS Versi 20, diolah 2019

Model regresi yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y = 28,597 + 0,543X + e$$

Nilai konstanta dengan koefisien regresi pada tabel 4 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Konstanta sebesar 28,597 menunjukkan bahwa jika variabel independen (partisipasi penyusunan anggaran) diasumsikan tidak mengalami perubahan (konstan) maka, nilai Y (kinerja manajerial) yaitu 28,597%.
- 2) Koefisien variabel partisipasi penyusunan anggaran (X) sebesar 0,543 berarti setiap partisipasi penyusunan anggaran mengalami perubahan menjadi lebih baik, maka kinerja manajerial juga mengalami kenaikan sebesar 0,543%. Partisipasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, dengan t hitung sebesar 4,900 yang nilainya lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 2,048. Artinya semakin baik partisipasi penyusunan anggaran maka kinerja manajerial juga akan mengalami perubahan kedepannya.

#### Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Dari penelitian mengenai koefisien determinasi yang telah dilakukan, dapat dilihat pada tabel 5 sebagai berikut:

Tabel 5 : Koefisien determinasi ( $R^2$ )

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,679 <sup>a</sup>	,462	,442	3,674

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Penyusunan Anggaran

Sumber: Output SPSS Versi 20, diolah 2019

Berdasarkan tabel 5 di atas dapat diketahui bahwa besarnya adjusted  $R^2$  adalah 0,462 atau 46,2%. Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel independen (partisipasi penyusunan anggaran) terhadap variabel dependen (kinerja manajerial) sebesar 46,2% sedangkan sisanya sebesar 53,8% (100% - 46,2%) dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk didalam penelitian.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan tabel 4.20 dimana nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu pengujian hipotesis diperoleh nilai 4,900 > 2,048 sehingga hipotesis diterima yang berarti partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Nilai koefisien regresi yang positif menunjukkan bahwa hubungan yang positif dan searah antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Artinya rencana kinerja anggaran tahunan (RKAT) memiliki partisipasi penyusunan anggaran sebagai keterlibatan pihak individu, kelompok dan tim maupun pegawai.

Hal yang mendukung dengan hasil analisis yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial yaitu dilihat dari variabel partisipasi penyusunan anggaran. Dengan demikian, dimensi tertinggi yaitu dari *organization adaptation* (adaptasi organisasi) dan indikator pengukurannya yaitu ketegasan garis wewenang dan tanggung jawab, sehingga indek skor 135,5 dengan kriteria sangat baik.

Sehingga dapat diambil suatu kesimpulan, yaitu: dari masing-masing indikator pernyataan adalah valid serta reliabel. Yang artinya partisipasi penyusunan anggaran sangat berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada kantor pusat perusahaan bank perkreditan rakyat (PD. BPR) Garut. Dengan mengadakan suatu pelatihan khusus kinerja lapangan baik ke dalam lingkungan masyarakat maupun lingkungan internal perusahaan yang mengadakan suatu pelatihan kegiatan fungsional.

## 5 Simpulan dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada kantor pusat perusahaan daerah bank perkreditan rakyat (PD. BPR) Garut, maka didapat hasil kesimpulan sebagai berikut:

1) Partisipasi penyusunan anggaran di kantor pusat perusahaan daerah bank perkreditan rakyat (PD. BPR) Garut baik yang memperoleh indek skor rata-rata sebesar 126. Menunjukkan bahwa pegawai yang ada di kantor pusat PD. BPR Garut telah memahami berbagai macam keterlibatan dalam manajemen, berkomitmen dalam penyusunan anggaran, perencanaan dan pengendalian.

2) Kinerja manajerial di kantor pusat perusahaan daerah bank perkreditan rakyat (PD. BPR) Garut sangat baik yang memperoleh indek skor rata-rata sebesar 130. Bahwa pimpinan tiap-tiap divisi kredit, dana dan jasa layanan, umum dan pelaporan serta SDM, kepatuhan dan manajemen risiko melakukan kerja sama antar tim yang akan memberikan suatu pepaduan/koordinasi penuh kepada tingkat manajer lain yang ada pada bagian dan fungsinya. Serta dapat mempertimbangkan kondisi pada waktu sekarang dan yang akang datang.

3) Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada kantor pusat perusahaan daerah bank perkreditan rakyat (PD. BPR) Garut.

Seluruh pimpinan tingkat atas maupun tingkat bawah ikut terlibat di dalam suatu penyusunan anggaran, sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial. Dapat merasakan ketegasan garis wewenang dalam akuntansi pertanggungjawaban, serta dapat melakukan negosiasi antara pegawai dengan pegawai lainnya yang membuat partisipasi di dalam penyusunan anggaran sangat dibutuhkan.

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan, penulis ingin menyampaikan beberapa saran pada Kantor Pusat Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat (PD. BPR) Garut, bagi perbaikan penyusunan anggaran serta kinerja manajerial dimasa yang akan datang dan bagi peneliti selanjutnya sebagai referensi.

1. Bagi kantor pusat perusahaan daerah bank perkreditan rakyat (PD. BPR) Garut dengan variabel independen yaitu partisipasi penyusunan anggaran berada pada kategori baik, akan tetapi untuk lebih meningkatkan kinerja manajerial yang dihasilkan di dalam bidang perbankan, khususnya para pegawai yang memiliki tanggung jawab terhadap penyusunan

anggaran sebaiknya di ikut sertakan dari tingkat paling bawah, tentang bagaimana menghasilkan suatu anggaran.

2. Bagi penelitian selanjutnya sebaiknya menambah variabel bebas diluar variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini. Hal ini karena masih banyak faktor atau variabel lain selain partisipasi penyusunan anggaran yang memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial seperti penerapan sistem akuntansi manajemen.

## DAFTAR PUSTAKA

- Fahmi, Irham. (2015). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Cetakan Keempat. Bandung: Alfabeta.
- Ghozali, Imam. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: UNDIP.
- Gudban, Ya'qud Ananda. (2017). *Konsep Penyusunan Anggaran Publik Daerah*. Malang: Wisma Kalimetro.
- Haruman, T. dan Rahayu, Sri. (2007). *Penyusunan Anggaran Perusahaan*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- <http://bankbprgarut.co.id/>.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Edisi Ketiga. Jakarta: Salemba Empat.
- Noor, Juliansyah. (2017). *Metodologi Penelitian Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah*. Cetakan Ketujuh. Jakarta: Kencana.
- Rahayu, Sri dan Rachman, AA. (2013). *Penyusunan Anggaran Perusahaan*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Samosir, Hendrik ES. (2018). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada Rumah Sakit Estomihi Medan. *Jurnal Ilmiah Profesional Indonesia*, Vol. 2, No. 1, Maret 2018.
- Sarwono, Jonathan. (2010). *Pintar Menulis Karangan Ilmiah Kunci Sukses Dalam Menulis Ilmiah*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Setyawan, J. dan Mulyadi. (2001). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Edisi Kedua. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono (2016). *Metode Penelitian Manajemen Dengan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Kombinasi, Penelitian Tindakan, Penelitian Evaluasi*. Cetakan Kelima. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sujarweni, V.Wiratna. (2016). *Kupas Tuntas Penelitian Akuntansi Dengan SPSS*. Edisi Lengkap. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Supranto, J. 2000. *Statistik Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Erlangga.
- Timotius, KH. (2017). *Pengantar Metode Penelitian Pendekatan Manajemen Pengetahuan untuk Perkembangan Pengetahuan*. Yogyakarta: Andi (Anggota IKAPI).