

BAB 1

1.1. Latar Belakang Masalah

Di dalam Era Globalisasi sekarang ini, seorang manajer harus mampu meningkatkan kinerjanya secara optimal. Hal ini diperlukan agar perusahaan yang dipimpinnya mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan yang lain serta mampu mencapai semua tujuan atau sasaran yang diharapkan yaitu untuk memperoleh laba yang maksimal. Untuk meningkatkan efisiensi diperlukan sistem pengendalian manajemen yang dilakukan dengan baik. Menurut Supriyono (2000) Pengendalian manajemen adalah proses yang digunakan oleh manajemen untuk mempengaruhi anggota organisasinya agar melaksanakan strategi dan kebijakan organisasi secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Pelaksanaan proses pengendalian manajemen salah satunya adalah penyusunan dan dilaksanakannya anggaran. Menurut penelitian Kennis (1979) seperti yang dikutip dalam Samiaji (2001), menyebutkan bahwa anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Partisipasi penyusunan anggaran (*Budgetary Participation*)
2. Umpan balik anggaran (*Budgetary Feed Back*).
3. Evaluasi anggaran (*Budgetary evaluation*).
4. Kejelasan sasaran anggaran (*Budgetary goal clarity*).
5. Tingkat kesulitan anggaran (*Budgetary goal Difficulty*).

Partisipasi adalah proses pengambilan keputusan antara dua pihak atau lebih yang membawa efek bagi para pembuat keputusan pada masa yang akan datang. *Kejelasan sasaran anggaran* yaitu menyangkut bagaimana anggaran yang telah ditetapkan dimengerti oleh manajer (pelaksana anggaran). *Umpan balik anggaran* yaitu respon yang diberikan bawahan terhadap atasannya (manajernya) mengenai anggaran yang telah dibuat, apakah anggaran itu dapat dipahami dan dilaksanakan oleh bawahannya tersebut atau tidak. *Evaluasi anggaran* adalah proses perbandingan antara realisasi dengan anggaran sehingga dapat diketahui adanya penyimpangan. *Tingkat kesulitan anggaran* bervariasi dari sangat mudah dicapai sampai sangat sulit dicapai.

Seperti yang telah kita ketahui bahwa anggaran atau *budget* merupakan salah satu unsur dari perencanaan dan pengawasan. Dengan adanya rincian dari rencana maka dengan demikian manajemen akan lebih mudah mengarahkan jalannya pelaksanaan kegiatan perusahaan atau lembaga, begitu pula dengan adanya fungsi pengawasan *budget* kita dapat membandingkan hasil yang didapat dengan yang direncanakan. Jika banyak penyimpangan maka kita arahkan agar kegiatan selanjutnya tidak menyimpang dan kita cari penyebab penyimpangannya.

Dalam proses penyusunan anggaran sangat perlu melibatkan berbagai personalia inti dari berbagai operasional perusahaan, karena mustahil bila program-program dan penyusunan anggaran itu dilakukan oleh seorang petugas saja. Demikian pula dengan pelaksanaannya nanti melibatkan seluruh bagian

personalia dari berbagai jenjang organisasi dan dengan keahlian yang berbeda. Dalam proses penyusunan anggaran tersebut, pusat pertanggungjawaban juga berperan serta dalam menyusun usulan anggaran serta dalam menyusun usulan anggaran serta mengadakan negosiasi dengan manajer di atasnya yang memberikan peran kepadanya. Oleh karena itu anggaran yang telah disahkan merupakan kesanggupan atau komitmen manajer pusat pertanggungjawaban untuk melaksanakan rencana seperti yang tercantum dalam rencana tersebut. Dalam menyusun anggaran suatu perusahaan, maka ada tiga syarat yang perlu diperhatikan (Sunarto, Jajuk Herawati, 2002), yaitu :

1. Realitas, artinya tidak terlalu optimis dan tidak terlalu pesimis.
2. Luwes, artinya tidak terlalu kaku dan mempunyai peluang untuk disesuaikan dengan keadaan yang mungkin berubah.
3. Komitmen, artinya membutuhkan perhatian secara terus-menerus dan tidak merupakan suatu usaha yang insidental.

Penelitian pada pengaruh karakteristik penyusunan anggaran terhadap peningkatan kinerja manajer sangat bermanfaat sekali bagi perusahaan, baik dalam bidang perencanaan, komunikasi, koordinasi, maupun pengawas karena dari anggaran itu sendiri dapat membantu manajer puncak dalam mengevaluasi prestasi para manajer yang ada dibawahnya. Dengan demikian anggaran berfungsi sebagai motivator bagi manajer pusat pertanggungjawaban untuk mencapai sasaran.

Dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rina Tresnawati (2000) mengenai pengaruh karakteristik anggaran terhadap kinerja manajer, dimana hasilnya menunjukkan bahwa hanya variabel partisipasi yang berpengaruh pada kinerja, sedangkan temuan lainnya dalam penelitian ini adalah faktor evaluasi anggaran, umpan balik anggaran, dan kejelasan sasaran anggaran mempunyai koefisien negatif meskipun hasilnya tidak signifikan, maka penulis ingin menguji kembali penelitian tersebut namun dengan sampel penelitian yang berbeda.

Berdasarkan pertimbangan di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul, yaitu : *“Pengaruh Karakteristik Anggaran Terhadap Kinerja Manajer” (Studi Kasus pada Perusahaan Daerah di Wilayah Priangan Timur)*.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang tersaji diatas, maka yang menjadi permasalahan pada penelitian ini adalah: apakah karakteristik anggaran yang terdiri dari partisipasi anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan tingkat kesulitan anggaran berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja manajer.

1.3. Tujuan Penelitian

Sejalan dari uraian latar belakang permasalahan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan mendapatkan bukti empiris mengenai pengaruh dari karakteristik anggaran yang meliputi partisipasi penyusunan

anggaran, umpan balik anggaran dan evaluasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan tingkat kesulitan anggaran terhadap peningkatan kinerja manajer.

1.4. Manfaat Penelitian

Dengan melakukan penelitian dan membuat laporan dalam bentuk skripsi ini diharapkan akan memperoleh manfaat antara lain :

1. Memberikan sumbangan dan pikiran bagi perusahaan yang ingin menerapkan anggaran sebagai alat bantu perencanaan dan pengendalian.
2. Sebagai acuan dan pedoman dalam melakukan penelitian selanjutnya.
3. Untuk memberikan bukti empiris mengenai pengaruh karakteristik penyusunan anggaran terhadap peningkatan kinerja manajer.

1.5. Hipotesis

Hipotesis penelitian ini merupakan jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang kebenarannya harus diuji secara empiris. Adapun hipotesis yang penulis sajikan dalam penelitian ini adalah :

H1 : Terdapat pengaruh positif antara partisipasi anggaran, umpan balik anggaran, dan evaluasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, tingkat kesulitan anggaran terhadap peningkatan kinerja manajerial.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. KONSEP ANGGARAN

Agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang berubah secara cepat sekarang ini, manajemen harus memiliki alat untuk membantu mereka dalam merencanakan dan mengalokasikan sumber daya yang terbatas. Salah satu alat yang dapat membantu perencanaan, koordinasi, dan penilaian kinerja adalah anggaran. Anggaran berbeda dengan ramalan, anggaran merupakan rencana manajemen yang berdasarkan asumsi bahwa langkah-langkah positif akan diambil oleh penyusun anggaran agar realisasi kegiatan sesuai dengan rencana yang telah disusun sedangkan ramalan hanya merupakan prediksi mengenai apa yang akan terjadi, tanpa membawa implikasi pada peramal bahwa ia akan berusaha untuk mempengaruhi realisasi.

2.2. DEFINISI ANGGARAN

Anggaran perusahaan atau yang lebih sering disebut sebagai *budget* ini mempunyai definisi yang beraneka ragam, namun apabila diamati dengan teliti definisi tersebut memiliki maksud dan tujuan yang sama. Perbedaan yang ada pada umumnya adalah berkisar kepada titik berat anggaran tersebut, apakah kepada prosedurnya ataukah kepada isi anggaran yang akan disusun. Berikut ini beberapa definisi anggaran menurut para ahli:

Definisi anggaran menurut Supriyono (2000), yaitu: Suatu rencana terinci yang disusun secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang,

untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber daya suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun. Sedangkan definisi anggaran menurut Nafarin (2000), yaitu:

“Anggaran (budget) adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu”.

Anggaran mempunyai ciri-ciri sebagai berikut (Abdul Halim, Achmad Tjahjono, Muhammad Fachri Husein, 2000):

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan uang.
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
4. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.
5. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah di bawah kondisi tertentu.
6. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya akan dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

2.3. MANFAAT ANGGARAN

Ada beberapa manfaat yang dapat diperoleh dari anggaran. Pada saat proses penyusunan, anggaran dapat meningkatkan kualitas komunikasi antara sesama manajer dan antara para manajer dengan atasannya. Sedangkan pada tahap

implementasi, anggaran dapat mengantisipasi dan mengurangi penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi dari rencana yang sudah ditetapkan.

Sebagai alat perencanaan anggaran digunakan sebagai pedoman tentang kegiatan-kegiatan yang dilakukan perusahaan-perusahaan, sebagai alat koordinasi, anggaran berfungsi untuk menyelaraskan berbagai sistem yang ada dalam perusahaan agar saling mendukung bukannya sendiri-sendiri, dan sebagai alat pengendali, anggaran dapat dijadikan sebagai dasar evaluasi dan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dicapai oleh pihak manajemen.

Anggaran mempunyai beberapa macam fungsi dan manfaat. Manfaat anggaran (Supriyono, 2000) antara lain untuk:

1. Membantu membuat mengkoordinasikan rencana jangka pendek.
2. Alat untuk mengkomunikasikan rencana ke berbagai manajer pusat pertanggung jawaban.
3. Memotivasi para manajer untuk mencapai tujuan atau sasaran pusat pertanggung jawaban yang dipimpinnya.
4. Alat pengukur dan pengendalian kegiatan yang sedang berjalan.
5. Dasar penilaian prestasi pusat-pusat pertanggungjawaban dan para manajernya.
6. Alat pendidikan para manajer.

2.4. JENIS-JENIS ANGGARAN

Dalam suatu perusahaan, paket anggaran yang lengkap terdiri beberapa elemen atau jenis anggaran. Paket anggaran tersebut juga dinamakan anggaran induk. Anggaran induk adalah suatu jaringan kerja yang berisi berbagai macam

anggaran yang terpisah namun saling berhubungan dan saling bergantung satu sama lain.

Anggaran induk terdiri atas tiga bagian penting yaitu:

2.4.1. Anggaran operasi

Anggaran ini menunjukkan rencana operasi atau kegiatan tahun yang akan datang. Anggaran ini biasanya berisi dua bagian, yaitu anggaran program dan anggaran pertanggungjawaban.

1) Anggaran program

Anggaran program berisi estimasi rencana pendapatan dan biaya program-program utama suatu organisasi. Anggaran ini disusun untuk setiap keluarga produk dan menunjukkan taksiran pendapatan dan biaya setiap keluarga.

2) Anggaran pertanggung jawaban

Anggaran ini menentukan rencana kewajiban yang akan dilaksanakan oleh setiap pusat pertanggungjawaban. Anggaran pertanggungjawaban merupakan alat yang baik untuk mengendalikan, karena dengan anggaran ini prestasi yang diharapkan untuk suatu pusat pertanggungjawaban dibandingkan dengan prestasi sesungguhnya. Anggaran pertanggungjawaban ini dapat digolongkan menjadi tiga, yaitu: anggaran biaya, anggaran pendapatan, anggaran rugi laba.

2.4.2. Anggaran Kas

Anggaran operasi biasanya disusun dalam ukuran pendapatan dan biaya. Untuk tujuan perencanaan keuangan dalam bentuk anggaran maka anggaran

operasi harus diterjemahkan dalam bentuk aliran kas masuk dan aliran kas keluar yang disusun dalam anggaran kas. Manajer keuangan menggunakan anggaran kas untuk menyusun rencana dan untuk menjamin bahwa kas dalam tahun anggaran cukup, tidak terlalu besar atau terlalu kecil.

2.4.3. Anggaran Pengeluaran Modal

Anggaran pengeluaran modal pada dasarnya merupakan daftar rencana yang telah disetujui oleh manajemen mengenai proyek kepemilikan fasilitas dan peralatan baru beserta taksiran biaya setiap proyek dan saat pengeluaran modal tersebut akan dilakukan dalam tahun anggaran. Anggaran pengeluaran modal biasanya disusun terpisah dari anggaran operasi. Persetujuan anggaran pengeluaran modal merupakan persetujuan proyek secara prinsip, yang berarti bahwa persetujuan tersebut bukan merupakan pengesahan final.

2.5. PROSES PENYUSUNAN ANGGARAN

Ditinjau dari siapa yang membuatnya maka penyusunan *budget* dapat dilakukan dengan cara:

a. Otoriter atau *top down*

Dalam metode ini *budget* disusun dan digunakan sendiri oleh pemimpin dan *budget* inilah yang harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Bawahan tidak diminta keikutsertaannya dalam menyusun *budget*. Metode ini ada baiknya jika karyawan tidak mampu menyusun *budget* atau dianggap akan terlalu lama dan tidak tepat jika diserahkan kepada bawahan. Hal ini bisa terjadi dalam perusahaan yang

karyawannya tidak memiliki keahlian yang cukup untuk menyusun suatu *budget*. Atasan ini bisa menggunakan tim khusus untuk menyusunnya.

b. Demokrasi atau *bottom up*

Dalam metode ini *budget* disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. *Budget* ini disusun mulai dari bawahan sampai atasan. Bawahan disertai sepenuhnya menyusun *budget* yang akan dicapainya di masa yang akan datang. Metode ini tepat digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan menyusun *budget* dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses yang lama dan berbelit.

c. Campuran atau *top down* dan *bottom up*

Metode ini merupakan campuran dari *top down* dan metode *bottom up*. Di sini perusahaan menyusun *budget* dengan memulainya dari atas dan kemudian untuk selanjutnya dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan. Jadi ada pedoman dari atasan dan dijabarkan oleh bawahan sesuai dengan pengarahan atasan.

Penjelasan tentang prosedur dalam penyusunan anggaran sangat perlu untuk menyeragamkan langkah setiap pejabat yang terkait dalam penyusunan anggaran. Keselarasan langkah ini perlu karena dalam prinsip anggaran komprehensif diketahui bahwa para pelaksana harus mengikuti disiplin waktu dan disiplin tata cara. Jika hal ini tidak ditaati maka akan dapat menimbulkan gagalnya konsep anggaran komprehensif dalam membantu pimpinan melaksanakan tugasnya.

Langkah-langkah yang perlu diikuti dalam penyusunan *budget* (Supriyono, 2000) yaitu:

1. Memahami SWOT
2. Memahami Perumusan Strategi dan Perencanaan Strategis
3. Mengkomunikasikan Tujuan, Strategi Pokok, dan Program
4. Memilih Taktik, Mengkoordinasi dan Mengawasi Operasi
5. Menyusun Usulan Anggaran
6. Menyarankan Revisi Usulan Anggaran
7. Menyetujui Revisi Usulan Anggaran dan Merakit Menjadi Anggaran Perusahaan
8. Revisi dan Pengesahan Anggaran Perusahaan

2.6. HUBUNGAN ANGGARAN DENGAN PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN DAN HUBUNGAN ANGGARAN DENGAN INFORMASI AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN.

2.6.1. Hubungan anggaran dengan pusat pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab. Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang mengelola masukan menjadi keluaran. Hubungan antara masukan dan keluaran suatu pusat pertanggungjawaban mempunyai karakteristik yang berbeda untuk masing-masing pusat pertanggungjawaban. Ada pusat pertanggungjawaban yang masukan dan keluarannya mempunyai hubungan yang nyata dan erat, seperti departemen produksi yang biaya bahan bakunya mempunyai hubungan yang erat dengan kualitas produksi yang dihasilkan,

sedangkan pusat pertanggungjawaban yang masukan dan keluarannya tidak mempunyai hubungan yang nyata, misalnya untuk departemen pemasaran.

Hubungan pusat pertanggungjawaban dengan anggaran, masing-masing pusat pertanggungjawaban mempunyai anggaran yang berbeda, sebab manajer pelaksana anggaran akan diukur prestasinya berdasarkan hasil pelaksanaan anggaran. Bila pusat pertanggungjawaban tidak mempunyai anggaran yang sesuai dengan karakteristiknya, maka tolak ukur penilaian prestasi para manajer pusat pertanggungjawaban merupakan tolak ukur yang tidak tepat dan wajar.

2.6.2. Hubungan anggaran dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban

Sumber-sumber ekonomi disediakan agar manajer selaku pemegang peran dapat melaksanakan usaha pencapaian tujuan perusahaan. Sumber ekonomi tersebut diukur dengan satuan moneter berupa informasi akuntansi. Dengan demikian informasi akuntansi pertanggungjawaban mengukur berbagai sumber ekonomi yang disediakan bagi setiap manajer yang berperan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu informasi akuntansi pertanggungjawaban berfungsi sebagai alat pengirim peran kepada setiap manajer yang diberi peran dalam pencapaian tujuan perusahaan dengan memahami peranannya, manajer akan memiliki komitmen yang tinggi dalam upaya untuk mencapai sasaran anggaran.

2.7. KARAKTERISTIK PENYUSUNAN ANGGARAN

2.7.1. Partisipasi Anggaran

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan keikutsertaan atau pemberian kesempatan bagi manajer dalam penyusunan anggaran merupakan suatu pendapat yang efektif terhadap perbaikan motivasi dan perilaku individu dalam setiap bagian organisasi, sebab keikutsertaan ini akan mendorong manajer lebih efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Penganggaran partisipatif memberikan rasa tanggung jawab kepada para manajer bawahan dan timbulnya kreatifitas, yang menyebabkan semakin tingginya tingkat keselarasan tujuan yang pada akhirnya nanti akan menjadikan tingkat kinerja manajer semakin tinggi.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran mengacu pada tingkat di mana para manajer berpartisipasi dalam mempersiapkan anggaran dan mempengaruhi tujuan-tujuan anggaran pusat pertanggungjawaban mereka. Selain itu penganggaran partisipatif juga memiliki keuntungan pada keseluruhan proses perencanaan karena keterlibatan individu yang memiliki pengetahuan tentang kondisi lokal membuat para pelaksanaan anggaran, sehingga partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja.

Penganggaran partisipatif memiliki tiga masalah yang potensial (Hansen dan Mowen, 1999) yaitu:

a. Penetapan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah.

Beberapa manajer cenderung membuat anggaran yang terlalu longgar atau terlalu ketat. Apabila anggaran yang dibuat terlalu longgar, dapat menimbulkan kesalahan-kesalahan yang pada akhirnya dapat menyebabkan

turunnya kinerja. Demikian pula penetapan anggaran yang terlalu ketat dapat menyebabkan kegagalan dalam pencapaian standar dan menyebabkan rasa frustrasi, ini juga menyebabkan turunnya kinerja. Jadi kuncinya adalah mengajar para manajer berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang tinggi tetapi dapat dicapai.

b. Memasukkan *slack* dalam anggaran

Pemasukan *slack* dalam anggaran ini timbul bila manajer sengaja menetapkan terlalu rendah atau terlalu besar biaya. Setiap tindakan tersebut menyebabkan tingginya kemungkinan manajer memenuhi anggaran yang dibuat, dan menurunkan risiko yang dihadapinya. Pembuatan anggaran seperti ini menyebabkan sumber daya yang tidak perlu menjadi terikat padahal dapat digunakan secara produktif di tempat lain. *Slack* dalam anggaran dapat dihilangkan bila manajemen puncak menentukan anggaran yang lebih rendah, namun manfaat yang diperoleh dari metode partisipasi jauh melebihi biaya yang berkaitan dengan *slack* dalam anggaran.

c. Partisipasi semu

Partisipasi ini terjadi bila manajemen puncak mengambil alih seluruh pengendalian atas proses penganggaran, hanya mencari partisipasi fiktif dari manajer tingkat yang lebih rendah. Manajemen puncak hanya secara formal menerima anggaran dari manajer bawahan, dan tidak mempelajari masukan yang diberikan. Sehingga manfaat perilaku yang diharapkan dari partisipasi tidak akan terwujud.

2.7.2. Umpan Balik Anggaran

Penyampaian umpan balik adalah aktivitas supervisi. Untuk dapat mengoreksi kesalahan atau mempertahankan tingkat prestasi kerja yang diinginkan penyelia harus memberikan umpan balik. Tanpa umpan balik, para pegawai akan membuat asumsi sendiri mengenai proses kerja. Apabila demikian halnya, proses kerja berarti berada di luar kontrol tanpa adanya produktivitas.

Menurut Agus Darma (1985) seperti yang dikutip Daulika (2001) ada dua macam umpan balik, yaitu umpan balik formatif dan umpan balik motivasi. Umpan balik formatif yang digunakan untuk memperbaiki, mempertahankan atau memodifikasi bentuk proses atau perilaku pelaksana (memperbaiki atau mempertahankan bentuk perilaku) dan umpan balik motivasi yang diterapkan untuk mempertahankan atau memodifikasi kemungkinan terjadinya, frekwensi atau tingkat perilaku pelaksana (bertindak menghargai atau menghukum sesuatu), dan sering kali tampak dalam keputusan-keputusan mengenai pengakuan, pujian, kenaikan gaji dan promosi.

Ada beberapa faktor kunci dalam penerapan umpan balik formatif untuk tindakan korektif yang efektif (Agus Darma, 1985) seperti yang dikutip dalam Daulika (2001), yaitu:

1. Umpan balik harus sesuai dengan individu, pemberian umpan balik formatif tanpa dapat dimengerti oleh pegawai sama saja artinya dengan membuang-buang waktu.

2. Umpan balik harus berfokus pada penampilan kerja yang perlu memodifikasi. Kita harus memastikan bahwa umpan balik yang kita berikan memusatkan pegawai pada apa yang perlu dilakukannya.
3. Umpan balik harus diberikan sesegera mungkin sebelumnya pelaksanaan kerja.

Umpan balik berfungsi sebagai variable motivasional atau mendorong agar bekerja lebih efisien dan berprestasi lebih baik di dalam mencapai tujuan perusahaan. Seorang manajer harus mengetahui bagaimana hasil yang telah dicapainya selama tahun berjalan. Dengan memberikan laporan penilaian kinerja secara berkala dan tepat waktu menjadikan mereka mengetahui keberhasilan upaya yang telah dilakukan, dapat mengambil tindakan korektif dan mengubah rencana bila perlu. Laporan kinerja secara berkala dapat memberikan perilaku positif dan memberikan kesempatan serta waktu bagi manajer untuk beradaptasi dalam kondisi yang berubah-ubah.

2.7.3. Evaluasi Anggaran

Evaluasi anggaran pada dasarnya membandingkan antara rencana atau anggaran dengan pelaksanaan sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang terjadi. Penyimpangan tersebut dapat dijadikan sebagai dasar penilaian prestasi. Anggaran yang digunakan dalam mengevaluasi prestasi cenderung mempengaruhi perilaku dan prestasi para pelakunya.

Kenis (1979) menyatakan, bahwa evaluasi yang bersifat punitive dapat menyebabkan rendahnya motivasi, dan sebaliknya evaluasi yang bersifat supportif dapat menghasilkan sikap dan tingkah laku positif.

2.7.4. Kejelasan Tujuan Anggaran

Kejelasan tujuan anggaran, berhubungan dengan sejauh mana tujuan-tujuan dari anggaran dinyatakan secara khusus dan jelas, serta dipahami oleh orang-orang yang bertanggungjawab memenuhinya (Kennis, 1979). Dengan demikian kejelasan tujuan anggaran dapat diinformasikan kepada manajemen yang lebih tinggi. Sebaliknya manajemen yang lebih tinggi dapat mempelajari dokumen-dokumen dan persoalan-persoalan manajemen di bawahnya, melalui laporan-laporan dari bawah yang membandingkan tujuan-tujuan yang direncanakan dengan realisasi. Artinya tujuan anggaran yang jelas akan mengarahkan para pelaksana anggaran untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan. Sehingga para pelaksana anggaran dapat bekerja lebih efisien dan termotivasi untuk berprestasi.

2.7.5. Tingkat Kesulitan Anggaran

Menurut Garry Siegel dan Helene (1989) seperti yang dikutip Samiaji (2001) “Anggaran yang sangat ketat mencerminkan kemungkinan anggaran tersebut tidak akan terpenuhi”. Sebaliknya anggaran yang terlalu longgar akan mengakibatkan para pelaksana tidak termotivasi untuk berprestasi karena tanpa bekerja keras tidak terjadi penyimpangan, hal ini akan mempengaruhi motivasi. Anggaran dapat dikatakan baik apabila anggaran tersebut tingkat kesulitannya masih memungkinkan untuk dicapai, sehingga para pelaksana akan termotivasi untuk melaksanakan lebih efisien dan dapat mempengaruhi peningkatan prestasi.

2.8. KINERJA MANAJEMEN

2.8.1. Arti dan Tujuan Manajemen Kerja

Manajemen kerja dapat didefinisikan sebagai berikut:

“Manajemen kerja adalah usaha, kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi (perusahaan) untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan (Ahmad S. Ruky; 2002)”.

Dari definisi tersebut dapat kita tarik kesimpulan bahwa di dalam suatu perusahaan, manajer memiliki peran yang besar dalam pembuatan keputusan dan mengimplementasikannya. Manajer adalah orang yang diharapkan dapat menemukan pemecahan berbagai masalah sulit dan mengambil berbagai keputusan yang akurat. Manajer juga bertanggungjawab atas kegiatan-kegiatan para bawahannya. Sukses atau kegagalan para bawahannya adalah cerminan langsung sukses atau kegagalan manajer.

Ada sejumlah tujuan yang biasanya dapat dicapai oleh perusahaan dalam menerapkan sebuah sistem manajemen kinerja (Ahmad S. Ruky, 2002), yaitu:

1. Meningkatnya prestasi karyawan, baik secara individu atau kelompok, sampai setinggi-tingginya dengan memberikan kesempatan pada mereka untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam kerangka pencapaian tujuan perusahaan.
2. Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas.

3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil karya dan prestasi pribadi serta potensi laten karyawan dengan cara memberikan umpan balik pada mereka tentang prestasi mereka.
4. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna.
5. Menyediakan alat atau sarana untuk membandingkan kerja pegawai dengan tingkat gajinya sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.
6. Memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal yang ada kaitannya. Dengan demikian jalur komunikasi terbuka dan diharapkan proses penilaian prestasi kerja akan mengeratkan hubungan antara atasan dan bawahan.

2.8.2. Penilaian dan pengukuran kinerja manajemen

Penilaian kinerja yaitu membandingkan antara hasil yang sebenarnya yang diperoleh dengan yang direncanakan. Dengan kata lain sasaran tersebut harus diteliti satu persatu, mana yang telah dicapai sepenuhnya, mana yang di atas standar, dan mana yang di bawah target.

Anggaran merupakan salah satu alat yang dapat membantu dalam penilaian prestasi manajer. Anggaran menunjukkan pengeluaran, penerimaan atau laba yang direncanakan di waktu yang akan datang. Anggaran juga mencerminkan sasaran dan program-program perusahaan yang dinyatakan dalam bentuk bilangan.

Angka-angka perincian ini menjadi standar di mana pelaksanaan di waktu yang akan datang diukur. Oleh karena itu manajemen harus dapat menyusun anggaran yang handal yang mampu memberikan umpan balik kepada bawahan untuk melaksanakannya.

2.9. ASPEK PERILAKU MANUSIA DALAM ANGGARAN

Anggaran disusun untuk membantu manajemen puncak mengkomunikasikan uang organisasi kepada manajer unit, mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan unit, dan mengevaluasi prestasi manajer pusat-pusat pertanggungjawaban, dalam penyusunan anggaran perlu diperhatikan perilaku para pelaksana anggaran dengan cara mempertimbangkan.

2.9.1. Tingkat Kesulitan Anggaran

Anggaran yang sulit dicapai tidak memotivasi para pelaksana dan bahkan bisa menimbulkan frustrasi. Anggaran yang terlalu mudah tidak memotivasi atau menantang para pelaksana berprestasi baik. Anggaran yang baik adalah anggaran dengan tingkat kesulitan yang masih memungkinkan pencapaiannya dan memotivasi para pelaksana untuk mencapainya.

2.9.2. Partisipasi Manajer Puncak

Partisipasi manajer puncak dapat memotivasi para pelaksana. Manajemen puncak berpartisipasi dalam menelaah dan mengesahkan anggaran, jadi tidak hanya sekedar stempel pengesahan. Selain itu manajemen puncak juga harus mengikuti hasil pelaksanaan anggaran untuk tujuan umpan balik dan memotivasi para manajer pelaksana.

2.9.3. Kewajaran dan Keadilan

Setiap pusat pertanggungjawaban harus percaya bahwa anggaran yang disusun adalah wajar dan adil untuk dicapai. Agar manajer pusat pertanggungjawaban merasa wajar dan adil tentang anggarannya maka dia harus diikutkan dalam berperan serta secara aktif pada waktu penyusunan anggaran pusat pertanggungjawaban dengan cara menyusun usulan dan revisi anggaran. Kewajaran dan keadilan anggaran juga menyangkut kepercayaan bahwa anggaran tidak lebih sulit untuk dicapai dibanding anggaran pusat pertanggungjawaban lainnya.

2.9.4. Laporan yang Akurat dan Tepat Waktu

Laporan perbandingan anggaran dan realisasi harus disajikan secara akurat dan tepat waktu sehingga dapat merupakan “peringatan dini” sehingga penyimpangan yang terjadi sesegera mungkin diketahui dan tindakan koreksi dapat segera dilakukan.

2.10. REVIEW PENELITIAN SEBELUMNYA

Penelitian tentang topik yang berkaitan dengan pengaruh karakteristik penyusunan anggaran terhadap peningkatan kinerja manajerial sudah pernah dilakukan, dalam Rina Tresnawati (2000) misalnya: Marchal Go (1988), Abu Bakar Sidik (1991), Erlina Sudaryati (1991), Djaka Surasa (1991), Samiaji (2001). Keenam peneliti ini mencari tahu pengaruh karakteristik anggaran terhadap prestasi kerja.

Hasil penelitian Marchal Go dalam Rina Tresnawati (2000) menunjukkan bahwa karakteristik anggaran secara keseluruhan mempunyai hubungan yang positif dengan efektifitas pelaksanaan anggaran. Populasi penelitian Marchal Go meliputi perusahaan rokok kretek di Propinsi Jawa Tengah.

Hasil penelitian Abu Bakar Sidik dalam Rina Tresnawati (2000) menunjukkan karakteristik anggaran berkorelasi positif terhadap prestasi para manajer. Populasi penelitian Abu Bakar Sidik meliputi para manajer badan usaha milik negara (BUMN) persero di lingkungan Direktorat Jenderal Industri Kimia.

Hasil penelitian Erlina Sudaryati dalam Rina Tresnawati (2000) menyimpulkan terdapat hubungan karakteristik anggaran dengan efektifitas pelaksanaan anggaran. Populasi Sudaryati meliputi semua perusahaan Dagang Industri dan Jasa di Surabaya.

Hasil penelitian Djaka Surasa dalam Rina Tresnawati (2000) menyimpulkan terdapat pengaruh positif kualitas anggaran terhadap prestasi kerja manajer. Populasi penelitiannya meliputi manajer pusat pertanggungjawaban pada perusahaan daerah tingkat II di Jawa Tengah.

Hasil penelitian Samiaji dalam Rina Tresnawati (2000) menyimpulkan adanya hubungan dan pengaruh yang berarti antara karakteristik anggaran dengan Profitability dan employee attitudes. Populasi dari penelitian ini meliputi seluruh manajer KUD di wilayah Kabupaten Malang.

Sedangkan hasil dari penelitian Rina Tresnawati (2000), menyimpulkan hanya variabel partisipasi saja yang berpengaruh pada kinerja manajer di perusahaan Manufaktur di DATI Karanganyar.

Dari uraian penehtian-penelitian di atas, maka hipotesis yang penulis sajikan pada penelitian kali ini adalah sebagai berikut:

H₁: Terdapat pengaruh positif antara partisipasi anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran, kejelasan tujuan anggaran dan tingkat kesulitan anggaran terhadap peningkatan kinerja manajerial.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Untuk memperoleh data informasi mengenai karakteristik penyusunan anggaran dan kinerja manajer pada perusahaan daerah di Wilayah Priangan Timur, penelitian ini menggunakan metode survey. Metode survey yang dimaksud adalah dengan mengumpulkan informasi dari responden dengan menggunakan daftar pertanyaan yang sudah disiapkan secara terstruktur (kuisisioner). Walaupun informasi dikumpulkan atau diperoleh dari sebagian populasi penelitian ini. Metode kuisisioner ini merupakan pengumpulan data yang sederhana yang tujuannya bersifat menerangkan atau menjelaskan, yakni mempelajari fenomena sosial dengan meneliti hubungan antar variable penelitian.

3.1. TEKNIK PEMILIHAN SAMPEL

Penelitian ini merupakan penelitian empiris yang akan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Dengan demikian penelitian ini menggambarkan hubungan kausal antara karakteristik penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini meliputi semua perusahaan daerah yang berada di wilayah Priangan Timur, yang dipilih secara acak.

Tentang variabel-variabel yang akan digunakan dalam penelitian, data tersebut diperoleh dengan menggunakan metode kuisisioner. Karakteristik dari manajer yang diharapkan adalah manajer dari berbagai fungsi atau visi dan berada satu sampai tiga tingkat di bawah direktur utama.

3.2. SUMBER DATA

Berdasarkan sumbernya ada dua jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini, yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden melalui pemberian daftar pertanyaan atau kuisioner yang telah disediakan. Data primer ini terdiri dari dua kelompok, yaitu data yang digunakan untuk mengukur variabel karakteristik penyusunan anggaran dan data yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja manajerial.

2. Data sekunder

Data sekunder ini diperoleh peneliti dari luar perusahaan sampel, yaitu melalui perpustakaan berupa buku-buku literatur dan jurnal.

3.3. PENGUKURAN VARIABEL

Berdasarkan pada hipotesis yang telah dirumuskan dapat diidentifikasi variabel yang akan diteliti, yaitu: variabel *dependen* (kinerja manajer) dan variabel *independen* (karakteristik anggaran).

Instrumen yang digunakan untuk mengukur keandalan dari masing-masing karakteristik penyusunan anggaran, yaitu:

Partisipasi anggaran adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak di masa yang akan datang bagi pembuatan keputusan tersebut. Partisipasi anggaran ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975), terdiri dari enam item pertanyaan dengan menggunakan skala 1-7, di mana skala rendah

1) menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dan sebaliknya skala tinggi (nilai 7) menunjukkan tingkat partisipasi yang rendah. Item-item ini digunakan untuk mendeskripsikan peranan yang dipegang oleh seseorang dalam merancang anggaran untuk divisinya.

Umpan balik anggaran merupakan respon yang diberikan oleh bawahan terhadap atasannya (manajernya) mengenai anggaran yang telah dibuat, apakah anggaran itu dapat dipahami dan dilaksanakan oleh bawahan tersebut atau tidak. Umpan balik anggaran terdiri dari tiga item pertanyaan dengan skala 1-5, dimana:

1. Sangat tidak setuju
2. Tidak setuju
3. Tidak pasti atau ragu-ragu
4. Setuju
5. Sangat setuju

Evaluasi anggaran pada dasarnya adalah membandingkan antara rencana dan pelaksanaan sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang terjadi. Evaluasi anggaran terdiri dari sepuluh item pertanyaan dengan menggunakan skala 1-5, di mana:

1. Sangat tidak setuju
2. Tidak setuju
3. Tidak pasti atau ragu-ragu
4. Setuju
5. Sangat setuju

Kejelasan sasaran anggaran berhubungan dengan sejauh mana tujuan-tujuan dari anggaran dinyatakan secara khusus dan jelas, serta dapat dipahami oleh orang-orang yang bertanggungjawab untuk memenuhinya. Terdiri dari tiga item pertanyaan dengan skala 1-5, dimana:

1. Sangat tidak setuju
2. Tidak setuju
3. Tidak pasti atau ragu-ragu
4. Setuju
5. Sangat setuju

Tingkat kesulitan anggaran merupakan faktor yang harus dipertimbangkan dalam memotivasi manajer, tingkat kesulitan ini bervariasi dari sangat mudah sampai sulit dicapai, tingkat kesulitan anggaran ini terdiri dari empat item pertanyaan dengan skala 1-5, dimana:

1. Sangat tidak setuju
2. Tidak setuju
3. Tidak pasti atau ragu-ragu
4. Setuju
5. Sangat setuju

Kinerja manajerial ini berkaitan dengan usaha, kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi (perusahaan) untuk merencanakan, mengarahkan, dan mengendalikan prestasi karyawan. Untuk mengukur kinerja manajer perusahaan dapat menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Mahoney (1965), terdiri dari sembilan item pertanyaan

dengan melihat kinerja dari sisi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff dan perwakilan dari kinerja secara menyeluruh dengan cara menggunakan angka 1-9, dimana:

Skor 1-3 : kinerja di bawah rata-rata

Skor 4-6 : kinerja rata-rata

Skor 7-9 : kinerja di atas rata-rata

3.4. ANALISA DATA

3.4.1. Statistik Deskriptif

Analisa ini bersifat uraian dari pengelompokan data, membuat tabel dan ikhtisarnya sesuai perbandingan atau persentase (%) berdasarkan responden.

3.4.2. Validitas

Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun memiliki validitas atau tidak, hasilnya nanti dinyatakan dalam suatu indeks yang menunjukkan seberapa jauh suatu alat pengukur benar-benar dapat mengukur apa yang dapat diinginkan.

Langkah pertama dalam pengujian ini adalah dengan menghitung skor masing-masing pertanyaan dan menghitung skor totalnya. Kemudian skor masing-masing pertanyaan dengan skor totalnya dikorelasikan dengan menggunakan teknik korelasi *product moment*, sehingga dapat dirumuskan sebagai berikut: (Sugiyono, 2003).

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum X)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan :

r_{xy} = Korelasi *product moment*

x = Skor total dari setiap item

y = Skor/nilai dari setiap item

N = Jumlah sampel

Dengan taraf signifikansi (α) = 5 % dan n = 96 diperoleh r tabel = 0,202.

Apabila r_{xy} lebih besar dari r tabel berarti ada korelasi yang nyata antara kedua variabel tersebut sehingga butir pertanyaan dikatakan valid, demikian pula sebaliknya. Berdasarkan hasil uji validitas yang telah dilakukan diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 3.1.
Hasil Uji Validitas Instrumen

Variabel	No Butir	r tabel	r_{xy}	Kesimpulan
Partisipasi Anggaran	1	0,202	0,634	Valid
	2	0,202	0,468	Valid
	3	0,202	0,461	Valid
	4	0,202	0,614	Valid
	5	0,202	0,416	Valid
	6	0,202	0,781	Valid
Umpan balik anggaran	1	0,202	0,792	Valid
	2	0,202	0,747	Valid
	3	0,202	0,817	Valid
Evaluasi anggaran	1	0,202	0,336	Valid
	2	0,202	0,487	Valid
	3	0,202	0,504	Valid
	4	0,202	0,359	Valid
	5	0,202	0,319	Valid
	6	0,202	0,686	Valid
	7	0,202	0,488	Valid
	8	0,202	0,440	Valid
	9	0,202	0,389	Valid
	10	0,202	0,332	Valid
Tingkat kesulitan anggaran	1	0,202	0,705	Valid
	2	0,202	0,713	Valid

Kejelasan sasaran	3	0,202	0,753	Valid
	1	0,202	0,789	Valid
	2	0,202	0,769	Valid
	3	0,202	0,776	Valid
	4	0,202	0,677	Valid
Kinerja manajerial	1	0,202	0,528	Valid
	2	0,202	0,581	Valid
	3	0,202	0,527	Valid
	4	0,202	0,724	Valid
	5	0,202	0,595	Valid
	6	0,202	0,698	Valid
	7	0,202	0,475	Valid
	8	0,202	0,574	Valid
	9	0,202	0,540	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2004 (Lampiran 3).

Berdasarkan tabel 3.1 dapat diketahui bahwa nilai r_{xy} dari semua butir pertanyaan lebih besar dari r tabel (0,202), sehingga dapat disimpulkan bahwa semua butir pertanyaan dari variabel partisipasi anggaran (X_1), umpan balik anggaran (X_2), evaluasi anggaran (X_3), tingkat kesulitan anggaran (X_4), kejelasan sasaran (X_5) dan kinerja manajerial (Y) adalah valid.

3.4.3. Reliabilitas

Reliabilitas menunjuk pada pengertian apakah sebuah instrumen dapat diukur secara konsisten dari waktu ke waktu. Reliabilitas setiap butir pertanyaan dalam masing-masing instrumen kuisioner akan diuji dengan menggunakan *cronbach alpha coefficient* lebih besar atau sama dengan nol (Sugiyono, 2003).

$$r_1 = \left(\frac{K}{K-1} \right) \left(1 - \frac{\sum a.b^2}{\sum a.t^2} \right)$$

r_1 = reliabilitas instrumen

K = banyaknya butir pertanyaan

$\sum a.b^2$ = jumlah varians butir

$$\sum a_i^2 = \text{varians total}$$

Dengan taraf signifikansi (α) = 5 % dan $n = 96$ diperoleh $r_{\text{tabel}} = 0,202$. Apabila r lebih besar dari r_{tabel} berarti kuesioner dikatakan reliabel, demikian juga sebaliknya. Hasil uji reliabilitas yang dilakukan diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 3.2.
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	r_{tabel}	r_{11}	Kesimpulan
Partisipasi Anggaran	0,202	0,5807	Reliabel
Umpan balik anggaran	0,202	0,6880	Reliabel
Evaluasi anggaran	0,202	0,5449	Reliabel
Tingkat kesulitan anggaran	0,202	0,5369	Reliabel
Kejelasan sasaran	0,202	0,7461	Reliabel
Kinerja manajerial	0,202	0,7608	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2004 (Lampiran3).

Berdasarkan tabel 3.2 di atas dapat diketahui bahwa nilai r_{11} dari semua butir pertanyaan lebih besar dari r_{tabel} (0,202), sehingga dapat disimpulkan semua butir pertanyaan dari variabel partisipasi anggaran (X_1), umpan balik anggaran (X_2), evaluasi anggaran (X_3), tingkat kesulitan anggaran (X_4), kejelasan sasaran (X_5) dan kinerja manajerial (Y) adalah reliabel.

3.5. Karakteristik Responden

Berdasarkan jawaban kuesioner yang disebarkan sebanyak 96 dan terkumpul semuanya, maka dapat diketahui karakteristik responden yang menjadi obyek penelitian ini. Karakteristik responden yang diperoleh meliputi jenis kelamin, usia, masa kerja dan tingkat pendidikan. Adapun data selengkapnya adalah sebagai berikut :

3.5.1. Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan jenis kelaminnya, maka responden dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

Tabel 3.3.
Jenis Kelamin Responden

No.	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	
		Frekuensi	Persentase
1.	Laki-laki	62	64,58 %
2.	Perempuan	34	35,42 %
Jumlah		96	100,00 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2004.

Tabel 3.3 menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah laki-laki yaitu sebanyak 62 orang (64,58 %) dan sisanya sebanyak 34 orang (35,42 %) adalah perempuan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajer pada Perusahaan Daerah di Wilayah Priangan Timur yang menjadi responden dalam penelitian ini lebih banyak laki-laki daripada perempuan karena kebanyakan manajer pada Perusahaan Daerah di Wilayah Priangan Timur adalah laki-laki.

3.5.2. Usia Responden

Berdasarkan hasil tabulasi menurut usia, maka responden dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan seperti pada tabel 3.4 di bawah :

Tabel 3.4.
Usia Responden

No.	Usia (Tahun)	Jumlah Responden	
		Frekuensi	Persentase
1.	< 30	6	6,25 %
2.	30 – 40	14	14,58 %
3.	41 - 50	47	48,96 %
4.	> 50	29	30,21 %
Jumlah		96	100,00 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2004.

Tabel 3.4 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini berusia antara 41 – 50 tahun yaitu sebanyak 47 orang (48,96 %), kemudian yang berusia lebih dari 50 tahun sebanyak 29 orang (30,21 %) dan yang berusia antara 30 – 40 tahun sebanyak 14 orang (14,58 %). Sedangkan sisanya sebanyak 6 orang (6,25 %) berusia kurang dari 30 tahun. Kondisi ini menunjukkan bahwa para manajer di Perusahaan Daerah di Wilayah Priangan Timur masih berusia produktif sehingga dapat bekerja secara maksimal untuk mencapai produktivitas yang tinggi.

3.5.3. Masa Kerja Responden

Berdasarkan masa kerja responden di perusahaan, maka responden dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan seperti pada tabel 3.5 di bawah :

Tabel 3.5.
Masa Kerja Responden

No.	Masa Kerja (Tahun)	Jumlah Responden	
		Frekuensi	Persentase
1.	< 8	4	4,17 %
2.	8 – 14	15	15,63 %
3.	15 – 21	26	27,08 %
4.	22 – 28	30	31,25 %
5.	> 28	21	21,87 %
Jumlah		96	100,00 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2004.

Tabel 3.5 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah bekerja pada perusahaan antara 22 – 28 tahun yaitu sebanyak 30 orang (31,25 %), kemudian antara 15 – 21 tahun sebanyak 26 orang (27,08 %) dan lebih dari 28 tahun sebanyak 21 orang (21,87 %). Kemudian responden yang telah bekerja antara 8 – 14 tahun sebanyak 15 orang (15,63 %) dan sisanya sebanyak 4 orang (4,17) baru bekerja kurang dari 8 tahun. Kondisi ini menunjukkan bahwa para manajer di Perusahaan Daerah di Wilayah Priangan Timur telah mempunyai pengalaman kerja yang sangat memadai sehingga mampu mendukung kinerjanya agar lebih baik.

3.5.4. Tingkat Pendidikan Responden

Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir yang ditempuh responden, maka responden dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan seperti pada tabel 3.6 di bawah ini :

Tabel 3.6.
Tingkat Pendidikan Responden

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	
		Frekuensi	Persentase
1.	SLTP/Sederajat	0	0,00 %
2.	SLTA/Sederajat	14	14,58 %
3.	Sarjana Muda (D_3)	27	28,13 %
4.	S_1	45	46,87 %
5.	S_2	10	10,42 %
Jumlah		96	100,00 %

Sumber : Data primer yang diolah.

Tabel 3.6 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah menempuh pendidikan Sarjana (S_1) yaitu sebanyak 45 orang (46,87 %). Kemudian responden yang berpendidikan Sarjana Muda (D_3) sebanyak 27 orang (28,13 %), SLTA sebanyak 14 orang (14,58 %) dan sisanya sebanyak 10 orang (10,42 %) telah menyelesaikan tingkat pendidikan S_2 . Kondisi ini menunjukkan bahwa para manajer di Perusahaan Daerah di Wilayah Priangan Timur

3.5.5. Uji Hipotesis

Model empiris untuk menguji hipotesis dari penelitian ini adalah dengan analisis regresi linier berganda. Model regresi ini dipilih untuk menganalisis hubungan antara satu variabel dependen, yaitu partisipasi anggaran, umpan balik anggaran dan evaluasi anggaran. Dengan menggunakan model ini diharapkan mampu memenuhi ekspektasi peneliti mengenai pengaruh partisipasi anggaran, umpan balik anggaran, dan evaluasi anggaran terhadap peningkatan manajerial.

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + e$$

Keterangan:

Y = peringkat kinerja manajerial

b_0 = konstanta

b_1, b_2, b_3, b_4, b_5 = koefisien paramter

X_1 = partisipasi anggaran

X_2 = umpan balik anggaran

X_3 = evaluasi anggaran

X_4 = tingkat kesulitan anggaran

X_5 = kejelasan sasaran

e = error item

Pengujian koefisien hipotesis penelitian dilakukan dengan menghitung koefisien korelasi berganda, sedangkan pengujian signifikan dilakukan melalui Uji F (test). Koefisien korelasinya dinyatakan signifikan, jika probabilitas F lebih

kecil atau sama dengan α . Sebaliknya koefisien korelasi dinyatakan tidak signifikan jika probabilitas F lebih besar dari α . Dalam pengujian hipotesis ini α ditentukan 0,05 atau 5%. Adapun perhitungan angka-angka untuk pengujian hipotesis menggunakan program SPSS.

3.6. TEMPAT PENELITIAN

Seperti telah dikemukakan sebelumnya bahwa tempat penelitian ini dilakukan di wilayah Priangan Timur Jawa Barat, karena daerah ini dekat dengan tempat tinggal penulis dan peneliti juga menganggap bahwa perusahaan daerah ini sudah melakukan penyusunan anggaran dengan baik.

BAB IV

ANALISIS DATA

Dalam bab ini penulis akan menganalisis data yang telah terkumpul. Data yang telah dikumpulkan tersebut berupa hasil jawaban responden yaitu manajer pada Perusahaan Daerah di Wilayah Priangan Timur yang berjumlah 96 responden. Hasil penelitian serta analisisnya dapat dilihat pada uraian berikut.

4.1. Analisis Kualitatif

Selain tentang karakteristik responden, maka dari hasil jawaban responden juga akan diketahui tanggapan responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu partisipasi anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran, tingkat kesulitan anggaran, kejelasan sasaran dan kinerja manajerial. Adapun data selengkapnya adalah sebagai berikut :

4.1.1. Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua belah pihak atau lebih yang mempunyai dampak di masa yang akan datang bagi pembuatan keputusan tersebut. Partisipasi anggaran ini diukur dengan menggunakan instrumen yang terdiri dari enam item pertanyaan dan jawaban dari responden menunjukkan peranan yang dipegang seseorang dalam merancang anggaran untuk divisinya. Adapun hasil jawaban selengkapnya adalah :

Tabel 4.1.
Tanggapan Responden terhadap
Partisipasi Anggaran

No Pertanyaan	Nilai Jawaban Responden							Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	
1	0	0	2	4	12	57	21	96
2	0	0	0	15	30	43	8	96
3	0	0	1	21	48	19	7	96
4	0	0	1	13	40	25	17	96
5	0	0	6	14	38	36	2	96
6	0	0	4	14	11	46	21	96
Rata-Rata	0,0	0,0	2,3	13,5	29,8	37,7	12,7	96
Persentase Rata-Rata	0,0	0,0	2,4	14,1	31,1	39,2	13,2	100,0

Sumber : Data primer yang diolah.

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa sebagian besar rata-rata jawaban responden didominasi oleh jawaban dengan nilai 5, 6 dan 7 yaitu sebanyak 83,5 %. Kondisi ini menunjukkan bahwa manajer pada Perusahaan Dacrah di Wilayah Priangan Timur yang menjadi responden dalam penelitian ini mempunyai peranan yang tinggi dalam merancang anggaran untuk divisinya. Dengan peranan yang tinggi ini maka diharapkan kinerja dari para manajer juga akan tinggi karena para manajer telah berperan secara langsung mulai dari perancangan anggaran untuk divisinya.

4.1.2. Umpan Balik Anggaran

Umpan balik anggaran merupakan respon yang diberikan oleh bawahan terhadap atasannya (manajernya) mengenai anggaran yang telah dibuat, apakah anggaran itu dapat dipahami dan dilaksanakan oleh bawahan tersebut atau tidak. Umpan balik anggaran ini diukur dengan menggunakan instrumen yang terdiri dari tiga item pertanyaan dan jawaban dari responden menunjukkan umpan balik yang

diberikan kepada responden mengenai anggaran yang telah dibuat. Adapun hasil jawaban selengkapnya adalah :

Tabel 4.2.
Tanggapan Responden terhadap
Umpan Balik Anggaran

No Pertanyaan	Jawaban Responden					Jumlah
	STS	TS	R	S	SS	
1	0	0	21	66	9	96
2	0	9	27	58	2	96
3	0	3	25	61	7	96
Rata-Rata	0,0	4,0	24,3	61,7	6,0	96
Persentase Rata-Rata	0,0	4,2	25,3	64,2	6,3	100,0

Sumber : Data primer yang diolah.

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa sebagian besar rata-rata jawaban responden didominasi oleh jawaban setuju dan sangat yaitu sebanyak 70,5 %. Kondisi ini menunjukkan bahwa manajer pada Perusahaan Daerah di Wilayah Priangan Timur yang menjadi responden dalam penelitian ini mendapatkan umpan balik atau tanggapan yang baik dari bawahan maupun atasannya sehingga akan mendukung pencapaian tujuan anggaran yang telah disusunnya.

4.1.3. Evaluasi Anggaran

Evaluasi anggaran pada dasarnya adalah membandingkan antara rencana dan pelaksanaan sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang terjadi. Evaluasi anggaran ini diukur dengan menggunakan instrumen yang terdiri dari sepuluh item pertanyaan dan jawaban dari responden menunjukkan evaluasi yang dilakukan terhadap anggaran yang telah dibuat. Adapun hasil jawaban selengkapnya adalah :

Tabel 4.3.
Tanggapan Responden terhadap
Evaluasi Anggaran

No Pertanyaan	Jawaban Responden					Jumlah
	STS	TS	R	S	SS	
1	0	3	25	61	7	96
2	0	11	24	55	6	96
3	0	11	23	56	6	96
4	0	1	22	67	6	96
5	0	1	25	61	9	96
6	0	11	19	52	14	96
7	0	11	20	55	10	96
8	0	0	17	63	16	96
9	0	0	30	55	11	96
10	0	1	26	69	0	96
Rata-Rata	0,0	5,0	23,1	59,4	8,5	96
Persentase Rata-Rata	0,0	5,2	24,1	61,9	8,9	100,0

Sumber : Data primer yang diolah.

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa sebagian besar rata-rata jawaban responden didominasi oleh jawaban setuju dan sangat yaitu sebanyak 70,7 %. Kondisi ini menunjukkan bahwa manajer pada Perusahaan Daerah di Wilayah Priangan Timur yang menjadi responden dalam penelitian ini telah melakukan evaluasi anggaran dengan baik sehingga akan menghindari penyimpangan terhadap anggaran yang telah disusun.

4.1.4. Kejelasan Sasaran Anggaran

Kejelasan sasaran anggaran berhubungan dengan sejauhmana tujuan-tujuan dari anggaran dinyatakan secara khusus dan jelas serta dapat dipahami oleh orang-orang yang bertanggungjawab untuk memenuhinya. Kejelasan sasaran anggaran ini diukur dengan menggunakan instrumen yang terdiri dari tiga item pertanyaan dan jawaban

dari responden menunjukkan kejelasan sasaran anggaran yang telah dibuat. Adapun hasil jawaban selengkapnya adalah :

Tabel 4.4
Tanggapan Responden terhadap
Kejelasan Sasaran Anggaran

No Pertanyaan	Jawaban Responden					Jumlah
	STS	IS	R	S	SS	
1	0	3	16	54	23	96
2	2	22	36	27	9	96
3	0	10	26	35	25	96
Rata-Rata	0,7	11,7	26,0	38,7	19,0	96
Persentase Rata-Rata	0,7	12,2	27,1	40,3	19,8	100,0

Sumber : Data primer yang diolah.

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa sebagian besar rata-rata jawaban responden didominasi oleh jawaban setuju dan sangat yaitu sebanyak 60,1 %. Kondisi ini menunjukkan bahwa manajer pada Perusahaan Daerah di Wilayah Priangan Timur yang menjadi responden dalam penelitian ini telah menyusun anggaran secara jelas dan dapat dipahami oleh orang-orang yang bertanggungjawab untuk memenuhinya. Dengan kejelasan sasaran anggaran yang ada ini maka diharapkan pelaksanaan dari anggaran dapat terlaksana dengan baik karena anggaran telah disusun secara jelas dan mudah dipahami.

4.1.5. Tingkat Kesulitan Anggaran

Tingkat kesulitan anggaran merupakan faktor yang harus dipertimbangkan dalam memotivasi manajer, tingkat kesulitan ini bervariasi dari sangat mudah sampai sulit dicapai. Tingkat kesulitan anggaran ini diukur dengan menggunakan instrumen yang terdiri dari empat item pertanyaan dan jawaban dari responden menunjukkan

tingkat kesulitan anggaran yang telah dibuat. Adapun hasil jawaban selengkapnya adalah :

Tabel 4.5.
Tanggapan Responden terhadap
Tingkat Kesulitan Anggaran

No Pertanyaan	Jawaban Responden					Jumlah
	STS	TS	R	S	SS	
1	0	3	26	58	9	96
2	0	5	46	43	2	96
3	0	8	41	44	3	96
4	0	5	55	35	1	96
Rata-Rata	0,0	5,3	42,0	45,0	3,8	96
Persentase Rata-Rata	0,0	5,5	43,8	46,9	3,9	100,0

Sumber : Data primer yang diolah.

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa sebagian besar rata-rata jawaban responden didominasi oleh jawaban setuju dan sangat yaitu sebanyak 50,8 %. Kondisi ini menunjukkan bahwa tingkat kesulitan yang dihadapi oleh manajer pada Perusahaan Daerah di Wilayah Priangan Timur untuk mencapai anggaran yang telah disusunnya.

4.1.6. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial berkaitan dengan usaha, kegiatan atau program yang prakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi (perusahaan) untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan. Kinerja manajerial ini diukur dengan menggunakan instrumen yang terdiri dari sembilan item pertanyaan dan jawaban dari responden tingkat kinerja manajerial. Adapun hasil jawaban selengkapnya adalah :

Tabel 4.6.
Tanggapan Responden terhadap
Kinerja Manajerial

No Pertanyaan	Nilai Jawaban Responden									Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	0	0	0	1	0	28	49	17	1	96
2	0	0	0	2	0	30	51	11	2	96
3	0	0	0	2	1	22	59	11	1	96
4	0	0	0	1	10	22	40	22	1	96
5	0	0	0	0	7	20	53	15	1	96
6	0	0	0	0	7	24	51	11	3	96
7	0	0	0	0	3	30	50	11	2	96
8	0	0	0	0	5	40	35	16	0	96
9	0	0	0	0	3	31	52	10	0	96
Rata-Rata	0,0	0,0	0,0	0,7	4,0	27,4	48,9	13,8	1,2	96
Persentase Rata-Rata	0,0	0,0	0,0	0,7	4,2	28,5	50,9	14,4	1,3	100,0

Sumber : Data primer yang diolah.

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa sebagian besar rata-rata jawaban responden didominasi oleh jawaban dengan nilai 7, 8 dan 9 yaitu sebanyak 66,6 %. Kondisi ini menunjukkan bahwa manajer pada Perusahaan Daerah di Wilayah Priangan Timur yang menjadi responden dalam penelitian ini mempunyai kinerja yang cukup baik dilihat dari sisi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff dan perwakilan.

4.2. Analisis Regresi Linier Berganda

Sesuai dengan tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui pengaruh dari karakteristik anggaran yang meliputi partisipasi anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran, tingkat kesulitan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap peningkatan kinerja manajer maka akan dilakukan regresi linier berganda.

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan dengan menggunakan bantuan program *SPSS for Windows Release 11.0* diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.7.
Hasil Estimasi Regresi Linier Berganda

Regression	Koefisien	Standar Error	t	Sig.
Constant	21,455	4,168	5,147	0,000
X ₁	0,360	0,123	2,923	0,004
X ₂	0,770	0,258	3,003	0,003
X ₃	0,309	0,125	2,470	0,015
X ₄	0,046	0,202	0,229	0,819
X ₅	0,493	0,180	2,742	0,007
F = 23,816				
R = 0,775				
R ² = 0,570				
Adj R ² = 0,546				
N = 96				

Sumber : Hasil pengolahan data (Lampiran 4).

Berdasarkan hasil perhitungan di atas maka dapat disusun sebuah persamaan regresi berganda antara variabel independen yang terdiri dari partisipasi anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran, tingkat kesulitan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran dengan variabel dependen yaitu kinerja manajer dengan memasukkan koefisien regresi ke dalam bentuk persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = 21,455 + 0,360 X_1 + 0,770 X_2 + 0,309 X_3 + 0,046 X_4 + 0,493 X_5$$

Persamaan matematis di atas menunjukkan pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun arti dari masing-masing koefisien regresi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Konstanta (b_0) = 21,455

Artinya apabila partisipasi anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran, tingkat kesulitan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran tidak ada atau sama dengan nol maka kinerja para manajer pada Perusahaan Daerah Priangan Timur akan sebesar 21,455 *point*.

2. $b_1 = 0,360$

Artinya apabila partisipasi anggaran dari para manajer semakin baik (bertambah satu *point*) maka kinerja para manajer pada Perusahaan Daerah Priangan Timur akan mengalami peningkatan sebesar 0,360 *point*, dengan asumsi variabel independen lainnya konstan.

3. $b_2 = 0,775$

Artinya apabila umpan balik anggaran yang diberikan kepada para manajer semakin baik (bertambah satu *point*) maka kinerja para manajer pada Perusahaan Daerah Priangan Timur akan mengalami peningkatan sebesar 0,775 *point*, dengan asumsi variabel independen lainnya konstan.

4. $b_3 = 0,309$

Artinya apabila evaluasi anggaran dari para manajer semakin baik (bertambah satu *point*) maka kinerja para manajer pada Perusahaan Daerah Priangan Timur akan mengalami peningkatan sebesar 0,309 *point*, dengan asumsi variabel independen lainnya konstan.

5. $b_4 = 0,046$

Artinya apabila tingkat kesulitan anggaran yang disusun para manajer semakin tinggi (bertambah satu *point*) maka kinerja para manajer pada Perusahaan Daerah Priangan Timur akan mengalami peningkatan sebesar 0,046 *point*, dengan asumsi variabel independen lainnya konstan.

6. $b_5 = 0,493$

Artinya apabila kejelasan sasaran anggaran yang disusun para manajer semakin baik (bertambah satu *point*) maka kinerja para manajer pada Perusahaan Daerah Priangan Timur akan mengalami peningkatan sebesar 0,493 *point*, dengan asumsi variabel independen lainnya konstan.

4.2.1. Uji F (Pengujian Secara Serempak)

Untuk membuktikan apakah secara serempak variabel independen yaitu partisipasi anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran, tingkat kesulitan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial maka digunakan uji F. Adapun langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut :

1. Menentukan hipotesis :

$H_0 : b_1, b_2, b_3, b_4, b_5 = 0$, artinya variabel independen secara serempak tidak berpengaruh terhadap variabel dependen

$H_a : b_1, b_2, b_3, b_4, b_5 \neq 0$, artinya variabel-variabel independen secara serempak berpengaruh terhadap variabel dependen

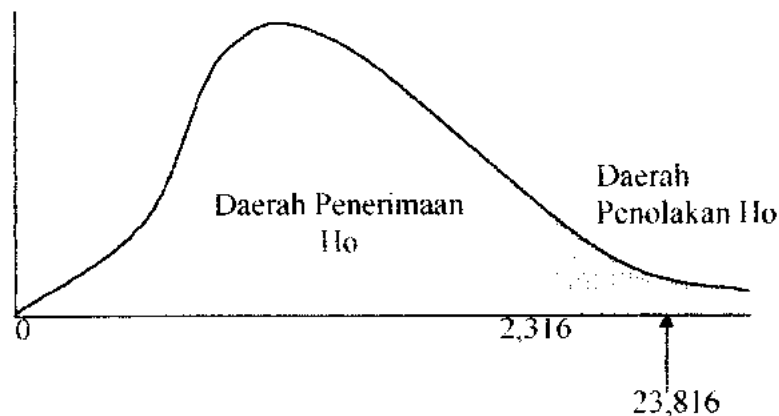
2. Dengan menggunakan taraf signifikansi 95 % ($\alpha = 0,05$) dan derajat kebebasan $(df) = (n-k):(k-1) = (90):(5)$ diperoleh F tabel = 2,316

3. Kriteria pengujian :

H_0 diterima apabila $F \text{ hitung} \leq 2,316$

H_0 ditolak apabila $F \text{ hitung} > 2,316$

4. Hasil perhitungan komputer diperoleh $F \text{ hitung} = 23,816$



Gambar 4.1.
Kurva Daerah Penerimaan dan Penolakan H_0
Untuk Uji F

5. Kesimpulan :

Dari hasil perhitungan komputer dapat diketahui nilai F hitung (23,816) lebih besar dari nilai F tabel (2,316) sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel independen (partisipasi anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran, tingkat kesulitan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran) secara serempak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada Perusahaan Daerah Priangan Timur.

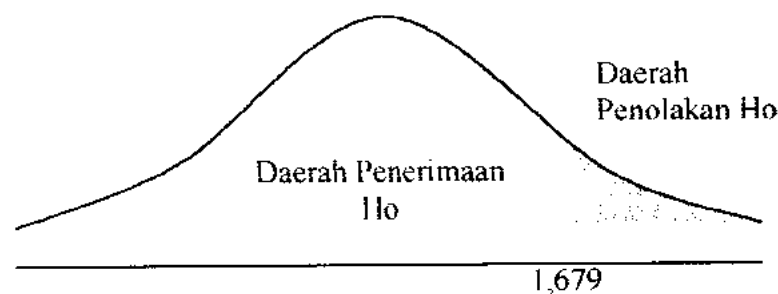
4.2.2. Uji t (Pengujian Secara Individual)

Uji t adalah uji yang digunakan untuk mengetahui apakah variabel-variabel independen secara individual berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Dalam uji t ini digunakan hipotesis sebagai berikut :

$H_0 : b_i = 0$, artinya variabel-variabel independen tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel dependen

$H_a : b_i > 0$, artinya variabel-variabel independen secara individual berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel dependen

Apabila nilai t-hitung lebih besar dari nilai t-tabel maka pada tingkat kepercayaan tertentu H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya variabel independen yang diuji berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel dependen. Dalam pengujian ini digunakan taraf signifikansi (α) = 5 %, derajat kebebasan (df) = $(n-k) = (96-6) = 90$ dan pengujian satu sisi diperoleh nilai t-tabel = 1,662.



Gambar 4.2.
Kurva Daerah Penerimaan dan Penolakan H_0
Untuk Pengujian Secara Individual

Dari hasil estimasi yang dilakukan diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.8.
Hasil Pengujian Secara Individual (Uji t)

Variabel	T hitung	t tabel	Keterangan
X_1	2,923	1,662	Signifikan
X_2	3,003	1,662	Signifikan
X_3	2,470	1,662	Signifikan
X_4	0,229	1,662	Tidak Signifikan
X_5	2,742	1,662	Signifikan

Sumber : Data primer yang diolah (Lampiran 4).

Tabel 4.8 di atas menunjukkan bahwa untuk variabel partisipasi anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran

mempunyai nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan untuk variabel tingkat kesulitan anggaran mempunyai nilai t hitung yang lebih kecil dari t tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat kesulitan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, analisis dan pembahasan mengenai pengaruh karakteristik anggaran terhadap peningkatan kinerja manajer pada Perusahaan Daerah di Priangan Timur maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil analisis regresi linier berganda diperoleh persamaan :

$$Y = 21,455 + 0,360 X_1 + 0,770 X_2 + 0,309 X_3 + 0,046 X_4 + 0,493 X_5$$

Dari persamaan di atas dapat diketahui bahwa masing-masing koefisien regresi adalah bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel independen dalam penelitian ini yaitu partisipasi anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran, tingkat kesulitan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajer.

2. Hasil pengujian secara serempak (uji F) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran, tingkat kesulitan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran secara serempak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer pada Perusahaan Daerah Priangan Timur.
3. Hasil pengujian secara individual (uji t) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan untuk variabel tingkat kesulitan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

5.2. Saran-Saran

Penelitian ini mempunyai keterbatasan dan saran bagi penelitian mendatang yaitu sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik anggaran yang meliputi partisipasi anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja manajerial maka karakteristik anggaran tersebut harus lebih diperhatikan.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik anggaran yang berupa tingkat kesulitan anggaran belum berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Oleh karena itu karakteristik anggaran yang berupa tingkat kesulitan anggaran perlu lebih diperhatikan lagi agar mampu mendukung peningkatan kinerja manajerial yang ada.