

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, DESENTRALISASI DAN SISTEM  
PENGENDALIAN AKUNTANSI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PTPN X  
PG.DJOMBANG BARU**

**<sup>1</sup>Dwi Ermayanti, <sup>2</sup>Besty Antusias Mila Rinengga**

*<sup>1,2</sup>STIE PGRI Dewantara Jombang*

*e-mail: erma\_yantis@yahoo.co.id, dwi\_ermayanti@yahoo.co.id,*

***Abstrak.** Latar belakang penelitian ini adalah tidak tercapainya laba perusahaan PTPN X PG. Djombang Baru pada tahun 2010-2012, hal ini menunjukkan bahwa kinerja manajerial PTPN X PG. Djombang Baru kurang baik. Untuk itu perlu dilakukan penelitian terhadap faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial pada PTPN X PG. Djombang Baru, dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran, desentralisasi dan system pengendalian akuntansi. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, desentralisasi dan sistem pengendalian akuntansi terhadap kinerja manajerial pada PTPN X PG. Djombang Baru. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik probability sampling yang dihitung dengan rumus Yamane dengan derajat kepercayaan 5%. Alat uji penelitian ini menggunakan uji regresi linier berganda. Uji F digunakan untuk menguji apakah semua variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat, sedangkan uji t digunakan untuk menguji apakah secara parsial variabel bebas yang digunakan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Adapun variabel bebas dalam penelitian ini ada tiga yaitu partisipasi anggaran, desentralisasi dan sistem pengendalian akuntansi dan variabel terikatnya adalah kinerja manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran, desentralisasi dan sistem pengendalian akuntansi secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja manajerial, secara parsial menunjukkan bahwa hanya variabel desentralisasi yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial sedangkan variabel partisipasi anggaran dan sistem pengendalian akuntansi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial pada PTPN X PG. Djombang Baru.*

***Kata kunci :** Kinerja Manajerial, Partisipasi Anggaran, Desentralisasi, Sistem Pengendalian Akuntansi*

## **1. Latar Belakang Masalah**

Perusahaan sebagai suatu unit kesatuan terintegrasi, dengan tujuan menghasilkan laba, dewasa ini dituntut untuk dapat bersaing dalam lingkungan bisnis. Agar dapat bersaing, perusahaan harus melakukan fungsi-fungsi dalam manajemen, terutama fungsi perencanaan. Menurut (Nafarin (2004:5), “ perencanaan merupakan tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan pada

waktu yang akan datang dalam mencapai tujuan yang diinginkan”. Komponen penting dalam fungsi perencanaan adalah membuat anggaran.

Menurut Hansen dan Mowen (2004:354), “anggaran adalah suatu rencana kuantitatif dalam bentuk moneter maupun nonmoneter yang digunakan untuk menerjemahkan tujuan dan strategi perusahaan dalam satuan operasi”. Oleh karena pentingnya anggaran dalam suatu perusahaan, dibutuhkan penyusunan anggaran yang baik. Anggaran yang disusun hendaknya dapat mengakomodir kepentingan setiap departemen yang terkait dalam pelaksanaannya. Untuk itu diperlukan partisipasi dalam penyusunan anggaran oleh berbagai pihak dalam perusahaan. Baik dari manajemen tingkat atas ( top level management ) maupun manajemen tingkat bawah (lower level management). Pihak-pihak inilah yang akan memainkan peranan penting dalam mempersiapkan dan mengevaluasi berbagai alternatif dari partisipasi dalam proses penyusunan anggaran.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:86),”Terdapat tiga pendekatan yang digunakan dalam penyusunan anggaran, yaitu top – down (pendekatan dari atas ke bawah), bottom – up (pendekatan dari bawah ke atas) dan pendekatan lain yang merupakan gabungan dari kedua pendekatan tersebut, yaitu pendekatan partisipasi”. Inti dari partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah diperlukan kerjasama antara seluruh tingkatan organisasi. Manajer puncak biasanya kurang mengetahui bagian sehari-hari, sehingga harus mengandalkan informasi anggaran yang lebih rinci dari bawahannya. Salah satu fungsi anggaran adalah sebagai alat komunikasi internal yang menghubungkan berbagai divisi dalam organisasi dengan manajemen puncak.

Berdasarkan dengan adanya desentralisasi maka perlu dilakukan pengendalian untuk mengetahui sejauh mana kewenangan dan tanggung jawab yang diberikan telah dilaksanakan sebagai mestinya. Fungsi pengendalian tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan sistem pengendalian akuntansi. Desentralisasi cenderung akan memicu kebutuhan terhadap penggunaan sistem pengendalian akuntansi. Semakin tinggi kewenangan dan tanggung jawab yang didelegasikan oleh top management kepada manajemen ditingkat bawahnya, semakin besar pula pengendalian dan evaluasi keuangan.

Kinerja manajer adalah kerja manajer perusahaan dari aspek manajerial dalam memanfaatkan aset-aset perusahaan untuk mencapai (wealth creating institution) melalui kemampuan serta usaha beberapa orang lain yang berada didalam daerah wewenangnya (Mulyadi, 2001:164). Kinerja manajerial yang akan dicapai oleh manajer meliputi aktifitas atau kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff (staffing), negosiasi dan perwalian / represtasi (Riyadi, 2000:141). Kinerja yang efektif apabila tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapat kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran serta memotivasi bawahan mengidentifikasi dan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran dan melaksanakannya sehingga dapat terhindar dari dampak negatif anggaran (Dunk dalam Poerwati, 2002:738).

## 2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh secara parsial partisipasi anggaran, desentralisasi dan sistem pengendalian akuntansi terhadap kinerja manajerial pada PTPN X PG. Djombang Baru?
2. Bagaimana pengaruh secara simultan partisipasi anggaran, desentralisasi dan sistem pengendalian akuntansi terhadap kinerja manajerial pada PTPN X PG. Djombang Baru?
3. Variabel manakah diantara partisipasi anggaran, desentralisasi dan sistem pengendalian akuntansi yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PTPN X PG. Djombang Baru?

## 3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial partisipasi anggaran, desentralisasi dan sistem pengendalian akuntansi terhadap kinerja manajerial pada PTPN X PG. Djombang Baru.
2. Untuk mengetahui pengaruh secara simultan partisipasi anggaran, desentralisasi dan sistem pengendalian akuntansi terhadap kinerja manajerial pada PTPN X PG. Djombang Baru.
3. Untuk mengetahui variabel manakah diantara partisipasi anggaran, desentralisasi dan sistem pengendalian akuntansi yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PTPN X PG. Djombang Baru.

## 4. Pengertian Anggaran

Anthony dan Govindarajan (2005:90) mendefinisikan anggaran "sebagai sebuah rencana keuangan, biasanya mencakup periode satu tahun dan merupakan alat- alat untuk perencanaan jangka pendek dan pengendalian dalam organisasi".

Hansen dan Mowen (2004:354) mendefinisikan anggaran "sebagai suatu rencana kuantitatif dalam bentuk moneter maupun non moneter yang digunakan untuk menerjemahkan tujuan dan strategi perusahaan dalam satuan operasional".

Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa anggaran merupakan rencana kuantitatif dalam bentuk moneter dan nonmoneter sebagai alat koordinasi, komunikasi, perencanaan dan pengendalian laba dalam jangka waktu tertentu. Anggaran juga dapat dikatakan perencanaan yang terjadi pada jangka pendek secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter maupun satuan ukuran lain untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber daya organisasi sebagai alat untuk manajemen dalam upaya mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

## **5. Penyusunan Anggaran**

### **5.1 Pendekatan dalam Penyusunan Anggaran**

Pada pendekatan dari atas ke bawah, anggaran yang harus dilaksanakan oleh manajer pusat pertanggungjawaban ditetapkan oleh manajemen puncak. Keuntungan pendekatan ini antara lain adalah proses anggaran yang membutuhkan waktu yang lebih hemat, dukungan kuat dari manajemen puncak dalam pengembangan anggaran serta prosesnya menjadi lebih mudah dikendalikan oleh manajemen puncak. Sedangkan kelemahannya adalah kurangnya komitmen dari para pelaksana anggaran tersebut. Pendekatan ini biasanya diterapkan pada organisasi atau perusahaan yang memiliki struktur organisasi tersentralisasi.

Dalam pendekatan dari bawah ke atas, manajer pusat pertanggungjawaban sebagai pelaksana anggaran mengusulkan untuk ditelaah dan dinegosiasikan dengan manajemen puncak. Kelemahan pendekatan ini bahwa partisipasi terlalu sering menimbulkan konflik dan akan memakan waktu yang panjang dalam prosesnya. Bila diusulkan para manajer pusat pertanggungjawaban tidak dikendalikan secara seksama oleh manajemen puncak, maka target anggaran mungkin tidak sesuai dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Pendekatan partisipasi adalah gabungan dari pendekatan atas ke bawah dan pendekatan dari bawah ke atas. Pendekatan ini dianggap pendekatan yang paling efektif karena kerjasama dan interaksi antara manajemen puncak dengan manajemen pusat pertanggungjawaban dalam menyusun anggaran akan menghasilkan anggaran yang benar-benar mendapat dukungan dari kedua belah pihak sehingga ada komitmen yang kuat untuk melaksanakannya. Anggaran disusun oleh setiap manajer pusat pertanggungjawaban yang ada dengan berpedoman pada tujuan, strategi dan kebijakan pokok yang telah ditetapkan. Kelemahan pendekatan atas ke bawah dan pendekatan bawah ke atas dapat dikurangi sehingga bawahan akan merasa dirinya diperhitungkan dan efektivitas pelaksanaan anggaran akan lebih terjamin.

### **5.2 Faktor Manusia Dalam Penyusunan Anggaran**

Proses penyusunan anggaran biasanya dimulai ketika manajer menerima hasil forecast ekonomi dan sasaran-sasaran untuk periode yang akan datang dari manajemen puncak dan inilah yang akan dijadikan pedoman untuk penyusunan anggaran. Dalam beberapa perusahaan, anggaran disusun oleh para manajer puncak tanpa sedikit konsultasi dengan manajer-manajer tingkat bawah. Tetapi sebagian perusahaan, anggaran disiapkan paling tidak dimulai dari karyawan yang harus melakukan kegiatan. Anggaran kemudian dikirim ke atas untuk dimintakan persetujuan atasan. Penyusunan anggaran tipe bottom top ini mempunyai banyak kebaikan organisasi antara lain anggaran akan lebih realistis, menaikkan partisipasi, moral dan kepuasan kerja karyawan.

### 5.3 Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran

Inti dari partisipasi anggaran adalah diperlukan kerjasama antara seluruh tingkatan organisasi. Manajer puncak biasanya kurang mengetahui bagian sehari-hari, sehingga harus mengandalkan informasi anggaran yang lebih rinci dari bawahannya. Dari sisi lain, manajer puncak mempunyai perspektif yang lebih luas atas perusahaan secara keseluruhan yang sangat vital dalam pembuatan anggaran secara umum.

Menurut Garisson dan Noreen (2000:409) “Setiap tingkatan tanggung jawab dalam suatu organisasi harus memberikan masukan terbaik sesuai dengan bidangnya dalam suatu sistem kerjasama penyusunan anggaran.

### 5.4 Keunggulan Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran

Anthony dan Govindarajan (2005:93) menyatakan bahwa partisipasi anggaran memiliki dua keunggulan, yaitu:

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

### 5.5 Desentralisasi

Desentralisasi adalah tipe dari struktur organisasi dimana keputusan diambil, didelegasikan secara otonomi kepada manajer untuk pengambilan keputusan mereka. Dengan kata lain, desentralisasi berarti penyerahan wewenang pengambilan keputusan di seluruh organisasi dengan membolehkan manajer diberbagai tingkatan kegiatan untuk mengambil keputusan kunci yang berhubungan dengan bidang tanggung jawabnya. Desentralisasi mengalihkan titik pengambilan keputusan atas tiap keputusan yang harus diambil kepada manajer tingkat yang terendah.

Gordon dan Miller dalam Supardi (2009:12) bahwa desentralisasi dalam bentuk pendelegasian otoritas pada tingkat manajemen lebih rendah diperlukan, karena semakin kompleksnya kondisi administratif, tugas dan tanggung jawab. Pendelegasian wewenang akan membantu meringankan beban manajemen yang lebih tinggi.

### 5.6 Sistem Pengendalian Akuntansi

Menurut Anthony dalam Ayu Oktaviani (2003:31) menyatakan bahwa pengendalian akuntansi mempunyai tujuan sebagai berikut :

1. Meminimalisir kemungkinan financial loss yang disebabkan karena pencurian/ kejahatan.
2. Menjamin bahwa pengeluaran dan penerimaan uang serta penggunaan sumber daya organisasi sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.

- Menjamin bahwa aliran informasi dalam sistem organisasi tersebut adalah akurat.

## 5.7 Kinerja Manajerial

Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara dalam Frisilia (2007:29) memberikan suatu kesamaan antara kinerja dengan prestasi kinerja, dengan suatu konsep definisinya yaitu istilah kinerja berasal dari *Job Performance* yang berarti kinerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang.

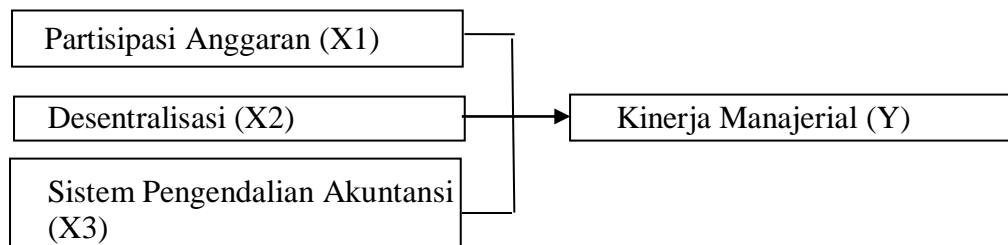
Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sementara menurut Hasibuan dalam Frisilia (2007:30) “Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”.

Simamora (1995:76) mengemukakan “Kinerja karyawan adalah tingkat karyawan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Penilaian kinerja pada umumnya mencakup baik aspek kualitatif maupun aspek kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan”.

## 5.8 Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian diatas maka kerangka konseptual penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian**

## 6. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan jenis penelitian kuantitatif. Objek penelitian ini dilakukan pada PTPN X PG. Djombang Baru. PTPN X PG. Djombang Baru merupakan perusahaan BUMN yang terletak di Jln. Panglima Sudirman No.1 Jombang. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer yang berpartisipasi langsung dalam proses penyusunan anggaran di PTPN X PG. Djombang Baru sebanyak 50 orang sedangkan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono: 2012:116). Sampel yang diambil dalam penelitian ini dihitung dengan rumus Yamane (Djalaludin Rahmat 1989 : 113) yaitu :

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1}; \quad n = \frac{50}{50(0,05)^2 + 1}; \quad n = \frac{50}{0,125 + 1}; \quad n = 44,4444 \text{ dibulatkan } 45 \text{ responden}$$

Setelah perhitungan kuesioner, pengujian terhadap hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda. Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji pengaruh antara variabel independen (partisipasi anggaran, desentralisasi dan sistem pengendalian akuntansi ) terhadap kinerja manajerial pada PTPN X PG. Djombang Baru.

Persamaan regresi dapat dituliskan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

## 7. Hasil penelitian

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	15.446	8.359		1.848	.072
Partisipasi Anggaran	.145	.211	.110	.690	.494
Desentralisasi	.483	.168	.489	2.878	.006
Sistem Pengendalian Akuntansi	.028	.202	.021	.141	.889

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Pengaruh Partisipasi Anggaran (X1), Desentralisasi (X2) dan Sistem Pengendalian Akuntansi (X3) secara parsial terhadap Kinerja Manajerial pada PTPN X PG. Djombang Baru (Y) .

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial PTPN X PG. Djombang Baru. Berdasarkan hasil uji parsial yang telah dilakukan antara partisipasi anggaran sebagai variabel X1 terhadap kinerja manajerial sebagai variabel Y menunjukkan t hitung 0,690 dibawah nilai t tabel 2,014, dengan nilai sig 0,494 lebih besar dari nilai derajat signifikan 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PTPN X PG. Djombang Baru.

Pengaruh Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial pada PTPN X PG. Djombang Baru. Berdasarkan hasil uji parsial yang telah dilakukan antara partisipasi anggaran sebagai variabel X1 terhadap kinerja manajerial sebagai variabel Y menunjukkan t hitung 2,878 diatas nilai t tabel 2,014, dengan nilai sig 0,006 lebih kecil dari nilai derajat signifikan 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa desentralisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PTPN X PG. Djombang Baru, jadi dapat dikatakan jika dalam perusahaan semakin terdesentralisasi struktur organisasinya, maka akan semakin meningkatkan kinerja manajerial.

Pengaruh Sistem Pengendalian Akuntansi pada PTPN X PG. Djombang Baru. Berdasarkan hasil uji parsial yang telah dilakukan antara partisipasi anggaran sebagai variabel X1 terhadap kinerja manajerial sebagai variabel Y menunjukkan t hitung 0,141

dibawah nilai  $t$  tabel 2,014, dengan nilai sig 0,889 lebih besar dari nilai derajat signifikan 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian akuntansi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PTPN X PG. Djombang Baru.

Pengaruh Partisipasi Anggaran, Desentralisasi dan Sistem Pengendalian Akuntansi Secara Simultan Terhadap Kinerja Manajerial pada PTPN X PG. Djombang Baru. Berdasarkan hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa Hipotesis 2 yaitu partisipasi anggaran, desentralisasi dan sistem pengendalian akuntansi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial pada PTPN X PG. Djombang Baru bahwa semua variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada PTPN X PG. Djombang Baru. Berdasarkan hasil uji  $t$  yang digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat pada dapat di ketahui besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat sebagai berikut : Partisipasi anggaran (X1) berpengaruh terhadap variabel kinerja manajerial pada PTPN X PG. Djombang Baru (Y) sebesar 0,690 dengan signifikansi 0,494. Desentralisasi (X2) berpengaruh terhadap variabel kinerja manajerial pada PTPN X PG. Djombang Baru (Y) sebesar 2,878 dengan signifikansi 0,006. Sistem Pengendalian Akuntansi (X3) berpengaruh terhadap variabel kinerja manajerial pada PTPN X PG. Djombang Baru (Y) sebesar 0,141 dengan signifikansi 0,889. Dari hasil uji  $t$  pada tabel 4.14 diketahui bahwa variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap variabel kinerja manajerial pada PTPN X PG. Djombang Baru (Y) adalah variabel desentralisasi (X2) karena mempunyai  $t_{hitung}$  terbesar di dibandingkan variabel lain. Desentralisasi (X2) adalah penyerahan wewenang pengambilan keputusan di seluruh organisasi dengan membolehkan manajer diberbagai tingkatan kegiatan untuk mengambil keputusan kunci yang berhubungan dengan bidang tanggung jawabnya. Pelimpahan wewenang tentunya disertai dengan pelimpahan tanggung jawab sehingga tiap-tiap satuan kerja wajib mempertanggungjawabkan anggaran dan pencapaian realisasi dari target yang telah ditetapkan.

## 8. Simpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut :

1. Hipotesis 1 menyatakan bahwa secara parsial partisipasi anggaran (X1), desentralisasi (X2) dan sistem pengendalian akuntansi (X3) berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PTPN X PG. Djombang Baru. Namun hasil uji parsial (Uji  $t$ ) menunjukkan bahwa desentralisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PTPN X PG. Djombang Baru (Y) karena mempunyai nilai sig lebih kecil dari nilai derajat signifikan 0,05 yaitu sebesar 0,006. dan mempunyai nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ ,  $t_{hitung}$  2,878 dengan  $t_{tabel}$  2,014. Sedangkan untuk variabel partisipasi anggaran (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PTPN X PG. Djombang Baru (Y)



karena mempunyai nilai sig lebih besar dari nilai derajat signifikan 0,05 yaitu sebesar 0,494 dan mempunyai nilai  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{tabel}$ ,  $t_{hitung}$  2,878 dengan  $t_{tabel}$  0,690. Sistem pengendalian akuntansi (X3) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PTPN X PG. Djombang Baru (Y) karena mempunyai nilai sig lebih besar dari nilai derajat signifikan 0,05 yaitu sebesar 0,889 dan mempunyai nilai  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{tabel}$ ,  $t_{hitung}$  2,878 dengan  $t_{tabel}$  0,141.

2. Hipotesis 2 menyatakan bahwa secara simultan partisipasi anggaran (X1), desentralisasi (X2) dan sistem pengendalian akuntansi (X3) berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PTPN X PG. Djombang Baru. Hal tersebut terbukti kebenarannya. Berdasarkan hasil pengujian secara simultan (uji F), menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran (X1), desentralisasi (X2) dan sistem pengendalian akuntansi (X3) berpengaruh signifikan terhadap timbulnya kinerja manajerial pada PTPN X PG. Djombang Baru (Y) karena mempunyai nilai sig lebih kecil dari derajat kepercayaan 0,005 yaitu sebesar 0,001 dengan nilai  $F_{hitung}$  6,169 lebih besar dari  $F_{tabel}$  2,8327 dan berdasarkan koefisien determinasi atau *R square* menunjukkan sebesar 0,311 atau 31,1% kinerja manajerial pada PTPN X PG. Djombang Baru (Y) dipengaruhi oleh partisipasi anggaran (X1), desentralisasi (X2) dan sistem pengendalian akuntansi (X3). Sisanya sebesar 68,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
3. Hipotesis 3 menduga variabel partisipasi anggaran (X1) paling dominan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PTPN X PG. Djombang Baru (Y). Hal ini tidak terbukti kebenarannya. Berdasarkan koefisien regresi dapat disimpulkan bahwa variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PTPN X PG. Djombang Baru adalah desentralisasi (X2) karena karena mempunyai nilai sig lebih kecil dari nilai derajat signifikan 0,05 yaitu sebesar 0,006 dan mempunyai nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ ,  $t_{hitung}$  2,878 dengan  $t_{tabel}$  2,014.

## 9. Saran

Berdasarkan hasil temuan peneliti, adapun saran-saran yang diajukan oleh peneliti, adalah: Apabila didalam perusahaan terdapat partisipasi yang aktif dalam penyusunan anggaran hendaknya atasan selalu melakukan evaluasi terhadap anggaran yang telah disusun, agar tidak terjadi kesenjangan anggaran, Dalam struktur organisasi yang terdesentralisasi setiap manajer dalam menjalankan kewenangannya harus lebih meningkatkan tanggungjawabnya dan mampu menangani setiap permasalahan yang ada pada sub unit yang dipimpinnya. Serta hendaknya perusahaan lebih meningkatkan sistem pengendalian akuntansi agar dapat meminimalisir kerugian yang dapat menurunkan kinerja manajerial perusahaan, Penelitian selanjutnya diharapkan

mengambil populasi yang lebih luas dan jenis perusahaan yang berbeda. Dengan demikian akan diperoleh hasil penelitian yang berbeda apabila diterapkan pada jenis perusahaan lain dan variabel yang berbeda.

### **Daftar Pustaka**

- Anthony, R., Vinjay Govindarajan, 2005. *Managemen Control System*, Jilid I dan II, Terjemahan Kurniawan Tjakrawala dan Krista, Penerbit Salemba 4, Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi 2002. *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktek*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Brownell, P. 1982a. "Participation In Budgeting Process : When it Work and When it Doesn't". *Journal of Accounting Riview Literature*. Vol 1, 124-153.
- Djalaludin Rakhmat. 2003. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Dunk, Alan S.1993. "The effect of Budget Emphasis and Information Asymetry on the Relation Between Budgetary Participation and Slack". *The Accounting Rivew*. Vol. 68, No2, April: 400-410.
- Frisilia, 2007. *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Cakra Compact Alluminium Industri*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Sumatra Utara.
- Gordon dan Miller, 1976, *Knowledge Flows Whithin Multinational Corporation*. New York : Macmillan Press and St. Martin's Press.
- Gordon dan Narayanan, 1984, *Levers Of Control in Contemporary Organization, Towards a Wider Framework*. Boston: Harvard Business School Press.
- Indriantoro, Nur, 1993. "An Empirical Study of Locus of Control and Cultural Dimention as Moderating Variabels of The Effect Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. Januari, 15(1), 97-114.
- Indraswari 2010, *Pengaruh Desentralisasi dan Sistem Pengendalian Akuntansi terhadap Kinerja Manajerial pada Perguruan Tinggi Swasta Yogyakarta*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan "Veteran" Yogyakarta.
- Kennis, I. 1979."The Effect of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance". *Accounting Riview*, Oktober, 707-721.
- Milani, K, 1975. *The Relationship of Participation in the Budget Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study*, *The Accounting Review*,Vol.50. (April), pp.274-284.
- Nurcahyani, K. 2010. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening*. Skripsi.Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Supardi 2009, *Pengaruh Desentralisasi, Ketidakpastian Lingkungan dan Sistem Pengendalian Akuntansi terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Pintu Mas Kimia Group*. Skripsi Fakultas Ekonomi STIE Megarkencana.