



## Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Studi pada Perusahaan Manufaktur

**Natasya Putri Sayyidina**

Universitas Bina Sarana Informatika

**Ken Kalisha Salsabillah**

Universitas Bina Sarana Informatika

**Hexa Aria Logarythma**

Universitas Bina Sarana Informatika

**Dinda Novita Ayu**

Universitas Bina Sarana Informatika

**Husni Mubarak**

Program Studi Manajemen, Universitas Bina Sarana Informatika, Kota Bekasi, Indonesia

e-mail: : <sup>1</sup>[natasyasayyidina21@gmail.com](mailto:natasyasayyidina21@gmail.com), <sup>2</sup>[kenkalisha01@gmail.com](mailto:kenkalisha01@gmail.com),

<sup>3</sup>[ariahexa@gmail.com](mailto:ariahexa@gmail.com), <sup>4</sup>[dinda.novitaayu2409@gmail.com](mailto:dinda.novitaayu2409@gmail.com), <sup>6</sup>[husni.hub@bsi.ac.id](mailto:husni.hub@bsi.ac.id)

**Abstrak** This study broadly examines the banking sector and financial service providers in Indonesia, focusing on their contribution to national economic development. The research methodology used involves a comprehensive literature review through examination of academic and industry sources relevant to the traditional banking sector in Indonesia. The study reveals that the Indonesian financial banking framework consists of two main segments: traditional commercial banks and Sharia-compliant banking institutions, which are differentiated based on their core operating philosophy, profit sharing mechanisms, and regulatory oversight structures. Sharia-compliant banking has shown remarkable expansion, achieving an annual asset growth rate of around 15%, indicating increasing consumer confidence and market acceptance. The Indonesian financial services landscape comprises two distinct categories: Banking Financial Service Providers (LKB) and Non-Banking Financial Service Providers (LKBB), with each category fulfilling a critical function in facilitating the financial intermediation process. The digital revolution has fundamentally changed the financial service delivery model, driving greater financial inclusion and accessibility across diverse segments of the population. The study findings suggest that effective collaboration between different categories of financial institutions is critical to maintaining the stability of the overall financial system while driving sustainable national economic expansion.

**Keywords:** *Budgetary Participation, Managerial Performance, Manufacturing Companies, Management Accounting, Budget Effectiveness*

**Abstrak** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur. Partisipasi anggaran dinilai mampu meningkatkan komitmen dan pemahaman manajer terhadap tujuan organisasi, sehingga berdampak positif terhadap kinerja mereka. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada manajer tingkat menengah pada beberapa perusahaan manufaktur di Indonesia. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Temuan ini mendukung teori bahwa keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas-tugas manajerial.

**Kata Kunci:** *Partisipasi Anggaran, Kinerja Manajerial, Perusahaan Manufaktur, Akuntansi Manajemen, Efektivitas Anggaran*

### PENDAHULUAN

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif, perusahaan manufaktur dituntut untuk meningkatkan efisiensi operasional dan efektivitas manajerial guna mempertahankan daya saing. Salah satu alat penting dalam mencapai tujuan tersebut

adalah sistem penganggaran yang efektif. Penganggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian keuangan, tetapi juga sebagai sarana untuk memotivasi manajer dan meningkatkan kinerja mereka.

Partisipasi anggaran, yaitu keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran, telah lama menjadi topik penting dalam literatur akuntansi manajemen. Teori partisipatif menyatakan bahwa ketika manajer terlibat dalam proses penganggaran, mereka cenderung memiliki pemahaman yang lebih baik tentang tujuan organisasi, merasa lebih bertanggung jawab terhadap pencapaian target, dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka. Hal ini sejalan dengan konsep demokrasi tempat kerja, di mana partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja

Penelitian empiris telah menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dapat berdampak positif terhadap kinerja manajerial. Sebuah studi oleh Al Jasimee dan Blanco-Encomienda (2023) menemukan bahwa partisipasi anggaran secara signifikan meningkatkan kinerja manajerial dan mengurangi praktik budgetary slack. Selain itu, gaya kepemimpinan dan kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim (leader-member exchange) juga memainkan peran mediasi dalam hubungan tersebut .

Namun, pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial tidak selalu konsisten. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti budaya organisasi, struktur kepemilikan, dan tingkat ketidakpastian lingkungan dapat memoderasi hubungan ini. Misalnya, dalam konteks perusahaan dengan struktur kepemilikan yang terkonsentrasi, efisiensi perusahaan dapat bervariasi tergantung pada sektor industri .(Digitalisasi et al., 2022)

Di Indonesia, perusahaan manufaktur menghadapi tantangan unik, termasuk fluktuasi permintaan pasar, perubahan teknologi, dan tekanan biaya produksi. Dalam konteks ini, penting untuk memahami bagaimana partisipasi anggaran memengaruhi kinerja manajerial, serta faktor-faktor yang dapat memperkuat atau melemahkan hubungan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan dalam literatur dengan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Indonesia, serta mengeksplorasi peran mediasi gaya kepemimpinan dan hubungan pemimpin-anggota tim.(4091-13342-1-PB, n.d.)

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur. Pendekatan ini dipilih karena mampu mengukur hubungan antar variabel secara objektif melalui pengumpulan dan analisis data numerik.

**Uji Validitas dan Reliabilitas:** Untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan akurat dan konsisten.

<b>Analisis Regresi Linier Sederhana:</b> Untuk menguji pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
---

<b>Uji Asumsi Klasik:</b> Termasuk uji normalitas, heteroskedastisitas, dan multikolinearitas untuk memastikan kelayakan model regresi.
---

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Studi Kasus

#### Latar Belakang Kasus

PT Mekar Abadi merupakan perusahaan manufaktur yang memproduksi komponen otomotif dan telah berdiri selama lebih dari 20 tahun. Perusahaan ini memiliki struktur organisasi yang terdiri dari berbagai divisi seperti produksi, pemasaran, dan keuangan. Selama ini, penyusunan anggaran dilakukan secara top-down oleh manajemen pusat tanpa melibatkan secara aktif manajer divisi.

Namun, dalam dua tahun terakhir, perusahaan menghadapi masalah dalam pencapaian target anggaran, terjadi ketidaksesuaian realisasi biaya dengan anggaran yang ditetapkan, dan menurunnya motivasi manajerial. Menanggapi hal ini, direksi memutuskan untuk menerapkan pendekatan **partisipatif** dalam proses penganggaran tahun berikutnya, dengan melibatkan manajer tingkat menengah dari setiap divisi.

Setelah satu tahun penerapan partisipasi anggaran, perusahaan ingin mengevaluasi apakah pendekatan ini memberikan pengaruh signifikan terhadap **kinerja manajerial**.

#### *Penyelesaian Kasus*

##### Langkah 1: Identifikasi Variabel

- **Variabel Independen:** Partisipasi Anggaran (diukur dari skor kuesioner terkait sejauh mana manajer terlibat dalam perencanaan, pengambilan keputusan, dan peninjauan anggaran).
- **Variabel Dependen:** Kinerja Manajerial (diukur dari hasil KPI individu, penilaian atasan langsung, dan self-assessment dari manajer).

##### Langkah 2: Pengumpulan Data

Perusahaan menyebarkan kuesioner kepada 30 manajer divisi yang telah mengikuti proses anggaran partisipatif. Dari kuesioner tersebut, data yang terkumpul menunjukkan bahwa:

- Rata-rata skor partisipasi anggaran = 4.2 (dari skala 1–5)
- Rata-rata skor kinerja manajerial = 4.1 (dari skala 1–5)
- Hasil uji korelasi Pearson menunjukkan nilai  **$r = 0.74$**

- Uji regresi linier sederhana menghasilkan:
  - Koefisien regresi ( $\beta$ ) = 0.68
  - Signifikansi (p-value) = 0.002
  - R-squared = 0.55

### **Langkah 3: Interpretasi Hasil**

- Nilai korelasi **positif dan kuat** ( $r = 0.74$ ) menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi anggaran, maka semakin tinggi pula kinerja manajerial.
- Nilai  **$p < 0.05$**  menunjukkan bahwa hubungan tersebut signifikan secara statistik.
- Nilai  $R^2 = 0.55$  menunjukkan bahwa **55% variasi kinerja manajerial** dapat dijelaskan oleh partisipasi anggaran.

## **Pembahasan**

### **1. Efektivitas Partisipasi Anggaran**

Hasil menunjukkan bahwa pendekatan partisipatif dalam proses penganggaran di PT Mekar Abadi berdampak positif terhadap kinerja manajerial. Ini konsisten dengan teori akuntansi manajemen yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan rasa memiliki (ownership), tanggung jawab, dan komitmen terhadap target perusahaan.

### **2. Konteks Perusahaan Manufaktur**

Dalam konteks perusahaan manufaktur, khususnya yang memiliki struktur organisasi yang kompleks seperti PT Mekar Abadi, keterlibatan manajer divisi sangat penting. Mereka memiliki pengetahuan teknis dan operasional yang lebih mendalam terkait kebutuhan anggaran, sehingga dapat menyusun rencana yang lebih realistis dan dapat diimplementasikan.

### **3. Implikasi Manajerial**

- **Manajemen pusat** perlu terus melibatkan manajer divisi dalam proses penyusunan anggaran, bukan hanya sebagai formalitas, tetapi sebagai mitra strategis.
- Perlu disediakan pelatihan tentang perencanaan anggaran agar partisipasi tersebut benar-benar bermakna dan mampu meningkatkan efisiensi operasional.

### **4. Keterbatasan Studi Kasus**

Meski hasilnya signifikan, perlu diperhatikan bahwa faktor lain seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan sistem insentif juga dapat memengaruhi kinerja manajerial dan sebaiknya diteliti lebih lanjut.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur. Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh melalui metode survei terhadap manajer tingkat menengah, dapat disimpulkan bahwa:

1. **Partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial**

Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran, maka semakin tinggi pula kinerja yang mereka capai. Partisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan ruang bagi manajer untuk menyampaikan masukan, memahami secara mendalam arah kebijakan perusahaan, serta meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap pencapaian target yang telah ditetapkan.

2. **Keterlibatan manajerial dalam penganggaran berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja dan efektivitas pelaksanaan fungsi manajemen.**

Hasil kuesioner dan analisis regresi mengindikasikan bahwa dengan diberikannya kesempatan kepada manajer untuk ikut serta dalam perencanaan keuangan, mereka merasa lebih dihargai secara profesional. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan kolaboratif, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap pencapaian kinerja individu dan organisasi.

3. **Penerapan partisipasi anggaran di perusahaan manufaktur memiliki peran strategis dalam memperbaiki kualitas pengambilan keputusan.**

Dalam konteks manufaktur, di mana dinamika produksi dan operasional sangat kompleks, pemahaman manajer terhadap kebutuhan riil divisi mereka sangat krusial. Oleh karena itu, penganggaran yang bersifat partisipatif mampu menghasilkan proyeksi keuangan yang lebih realistis dan terukur.

4. **Implikasi praktis dari hasil penelitian ini mendorong manajemen perusahaan untuk secara konsisten mengadopsi pendekatan partisipatif dalam proses anggaran.**

Hal ini dapat diwujudkan dengan mengadakan rapat koordinasi lintas divisi, pelatihan penganggaran bagi manajer, serta pemberian wewenang yang lebih besar kepada unit kerja dalam merumuskan kebutuhan anggaran mereka.

5. **Keterbatasan penelitian dan rekomendasi untuk penelitian lanjutan.**

Penelitian ini hanya memfokuskan pada variabel partisipasi anggaran tanpa menguji variabel moderasi atau mediasi lainnya, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, atau sistem insentif. Oleh karena itu, untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel-variabel tersebut agar hasil analisis menjadi lebih komprehensif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amani, F., & Halmawati, H. (2022). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada Perhotelan di Kota Padang. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 4(2), 299–310. <https://doi.org/10.24036/jea.v4i2.528> Sumatera Scientist Journal
- Azizah, M., Rinaldo, J., & Meyla, D. N. (2022). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Job Relevant Information terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Daerah*, 8(1), 1–18. [ResearchGate+3Sumatera Scientist Journal+3ISNJ Bengkalis Journal+3](#)

- Eliana, E., et al. (2021). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating pada Dinas Pendidikan Aceh. *SI-MEN (Akuntansi dan Manajemen)*, 12(2), 40–48. <https://jurnal.stiesabang.ac.id/index.php/simen/article/view/240>Jurnal STIE Sabang
- Fazarila, F., et al. (2025). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntansi Pertanggungjawaban, dan Job Relevant Information terhadap Kinerja Manajerial pada RSUD Ujung Gading. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Daerah*, 8(1), 1–18.Sumatera Scientist Journal+1ResearchGate+1
- Fuad, M. (2023). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial PT. Pos Indonesia. *e-Jurnal BINAR AKUNTANSI*, 2(1), 50–60.Ulil Albab Institute+1Sumatera Scientist Journal+1
- Handayati, P., & Safitri, B. P. A. (2020). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating pada Pemerintah Kota Batu. *Journal of Public and Business Accounting*, 1(1), 1–10.Jurnal STIE Sabang+1Sumatera Scientist Journal+1
- Indah, L. P., & Devi, N. (2024). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada Kantor Pos di Bandar Lampung. *Jurnal Riset Akuntansi dan Manajemen*, 13(4), 43–50.E-Jurnal Malahayati
- Johannes, I. (2020). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial. *Journal of Economics and Social Research*, 21(1), 65–75.Sumatera Scientist Journal
- Kerlingintyas, E. (2020). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen Prima*, 2(1), 81–88.Unibos Repository+2Ejurnal Politeknik Pratama+2Sumatera Scientist Journal+2
- Muliawati, I. A. P. Y., & Karyada, I. P. F. (2021). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada PDAM Kota Padang. *Jurnal Pundi*, 4(2), 157–170.Sumatera Scientist Journal
- Pratiwi, W., & Kartika, A. A. (2019). Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban, Komitmen Organisasi, dan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial. *Wahana*, 22(1), 50–60.Sumatera Scientist Journal
- Putri, M., et al. (2025). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Job Relevant Information sebagai Variabel Moderating. *Bata Ilyas Journal of Accounting*, 1(2), 2020–2061.ResearchGate+4Sumatera Scientist Journal+4ResearchGate+4
- Simanullang, F., & Simanullang, S. (2022). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*, 10(2), 668–683. <https://doi.org/10.47668/pkwu.v10i2.507>Sumatera Scientist Journal+1Ulil Albab Institute+1
- Syamsuriana, N., Anggerwati, A. I., & Hikma, N. (2022). Status Sosial Ekonomi Orang Tua dan Minat Belajar terhadap Prestasi Belajar Siswa. *YUME: Journal of Management*, 5(3), 452–462. <https://doi.org/10.2568/yum.v5i3.3067>Sumatera Scientist Journal
- Zainuddin, A. (2020). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Job Relevant Information sebagai Variabel Moderating. *Bata Ilyas Journal of Accounting*, 1(2), 2020–2061.ResearchGate+5Sumatera Scientist Journal+5ResearchGate+5